

Niveau(x) d'enseignement: B
Centre d'intérêt: 140

Numéro ISN: 9299

Goyette, René

Les responsables administratifs à l'Université Laval: un rôle et une expertise à redéfinir / par René Goyette -- Québec: R. Goyette, 1988
x, 269 f. : 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique" Bibliogr. f. 108. Dépouillement partiel. Annexes

Velette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Organisation administrative * Gestion * Rôle de l'administrateur * Enseignant * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom: Université Laval

Cette étude a pour but de mieux définir le rôle, la place, les responsabilités et les compétences nécessaires aux responsables administratifs (professeurs en situation de gestion) de l'Université Laval pour assurer le succès dans l'exercice de leurs fonctions. Pour ce faire, on identifie d'abord, dans les documents officiels de l'Université et de l'APAPUL, la place accordée aux professionnels en situation de gestion. Puis on analyse la situation de ce groupe de professionnels dans d'autres institutions universitaires et dans un organisme public et on propose une nouvelle vision de leur situation en se basant sur des réponses recueillies par questionnaires et par entrevues auprès de plusieurs professionnels et supérieurs immédiats. Finalement, on propose des solutions possibles quant aux besoins futurs.

Type de document:

SOUTENU



12/11/88 A. Goyette

9299

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS
À L'UNIVERSITÉ LAVAL:

Un rôle et une expertise à redéfinir.

par

René Goyette

Promotion 1984-1988
Temps partiel



Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention
de la Maîtrise en administration publique

Québec

Décembre 1988

ENAP-MONTREAL
DOCUMENTATION

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**LES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS
À L'UNIVERSITÉ LAVAL:**

Un rôle et une expertise à redéfinir.

par

René Goyette

PARTIE I

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention
de la Maîtrise en administration publique

Québec

Décembre 1988

REMERCIEMENTS

la réalisation d'un tel projet ne peut se faire sans la collaboration de personnes, concernées de près ou de loin par le projet, et d'un environnement propice. In ce sens, je tiens à remercier, en premier lieu, l'ÉtAF qui m'a accueilli comme étudiant à son programme de maîtrise et qui m'a fourni une structure d'encadrement essentielle à la réalisation de mon projet.

Suivent au travail, il s'aurait été possible sans la collaboration exceptionnelle du vice-rectorat aux ressources humaines de l'Université Laval. Mes remerciements s'adressent en particulier à Madame Lilian Fortin-Denis, vice-recteure ainsi qu'à Monsieur Jean-Marie Turbide, qui ont favorisé ce processus par leur support direct à mon projet et leur intérêt pour la gestion des ressources humaines.

J'aimerais également remercier tous les gens de mon milieu immédiat de travail qui ont grandement contribué à la réalisation de mon projet en donnant de leur temps pour répondre à mes questionnaires. Enfin, un remerciement spécial est adressé à mon supérieur et à des employés de mon secteur qui m'ont supporté en partageant certaines tâches pour que je puisse me consacrer à la réalisation de mon projet d'intervention.

En terminant, je remercie monsieur Gilles Guelliet, professeur à l'Université Laval et directeur académique de ce projet, pour ses analyses et commentaires qui ont toujours su me guider.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention de l'État est une activité administrative pour les étudiants inscrits au programme de la maîtrise en administration publique. Il est l'occasion pour d'une réflexion faite auprès d'une personne publique ou para-publique dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il ne s'agit pas de l'analyse de la situation, de la situation de gestion à l'université locale, d'administration publique et l'organisation administrative.

Le projet d'intervention de l'État est une activité administrative pour les étudiants inscrits au programme de la maîtrise en administration publique. Il est l'occasion pour d'une réflexion faite auprès d'une personne publique ou para-publique dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il ne s'agit pas de l'analyse de la situation, de la situation de gestion à l'université locale, d'administration publique et l'organisation administrative.

TABLES DE MATIERES

	Page
Remerciements.....	11
Avant-propos.....	1V
Table des matieres.....	v
Résumé des conclusions du projet.....	18
PARTIE 1	
1. Introduction.....	1
2. Contexte organisationnel et définition de problème.....	6
3. Formulation du cadre conceptuel et methodologique	10
- Les entrevues.....	12
- Les questionnaires.....	12
- Limite du projet.....	13
3.1 Perspective de gestion des Ressources humaines à l'Université Laval Point de vue de Mme la Vice-recteure.....	15
3.2 L'Université Laval, nature et caractéris- tiques organisationnelles.....	18
3.2.1 L'Université Laval.....	18
3.2.2 La nature de l'Université.....	19
3.2.3 Les différents niveaux de direction	19
3.2.4 Les membres de l'Université.....	20
3.2.5 Statut du Vice-rectorat aux ressources humaines.....	22
3.3 L'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval (APAPUL)	28
3.4 Regroupement des responsables administratifs	33
3.5 Résumé de la situation dans les autres uni- versités. Universités de Montréal et McGill.	38
3.5.1 Gestion bicéphale des ressources humaines.....	38
3.5.2 Contexte historique: Université de Montréal et McGill..	39

3.5.3	Selection des responsables administratifs.....	40
3.5.4	Programme de formation.....	41
3.5.5	Responsabilités.....	43
3.5.6	Évaluation.....	44
3.5.7	Conclusion.....	47
3.6	La Régie des rentes du Québec.....	47
3.6.1	Raison d'être de la Régie.....	47
3.6.2	Effectifs à la Régie.....	48
3.6.3	Structure.....	48
3.6.4	Poste d'encadrement.....	48
3.6.5	Modification des politiques pour son personnel d'encadrement.....	49
3.6.6	Définition du droit de gerance.....	51
3.6.7	Classification et encadrement à la Régie des rentes.....	53
3.6.8	Responsabilités.....	54
3.6.9	En conclusion.....	55
4.	Situation à l'Université Laval: Résumé des consultations faites auprès des responsables administratifs et de leurs supérieurs immédiats.....	58
4.1	Introduction.....	58
4.2	Echantillonnage et pourcentage de répondants.....	58
4.3	L'impact du vieillissement des effectifs.....	60
4.3.1	La mobilité: un mythe ou une réalité?.....	60
4.3.2	Permanence et stabilité à l'Université Laval.....	63
4.3.3	Releve - mobilité - plan de carrière.....	65
4.4	La formation: importance dans le rôle des responsables administratifs.....	67
4.4.1	Les responsables administratifs: profils souhaités.....	67
	- Connaissances.....	67
	- Qualités.....	71
4.4.2	Formation actuelle des responsables administratifs en poste.....	72
4.5	Perfectionnement à l'Université Laval.....	75
4.5.1	Comité de perfectionnement de l'APAPUL.....	75

4.5.2	Comité de coordination des responsables administratifs.....	76
4.5.3	Perfectionnement: une priorité pour les responsables administratifs.....	77
4.5.4	Le perfectionnement, un processus de planification.....	79
4.6	Rôle des responsables administratifs.....	80
4.6.1	Tâches.....	80
4.6.2	Responsabilités.....	81
4.6.3	Reévaluation de poste.....	82
4.6.4	Rôle actuel et futur des responsables administratifs.....	83
4.7	Environnement.....	88
4.7.1	Les outils.....	89
4.7.2	Les intervenants.....	89
4.8	L'évaluation.....	91
4.8.1	L'évaluation périodique: une chose nécessaire.....	92
5.	Recommandations.....	94
5.1	Rôle des responsables administratifs.....	95
5.2	Les tâches.....	96
5.3	Responsabilités.....	97
5.4	Formation.....	98
5.5	Évaluation.....	100
5.6	Environnement.....	101
5.7	Regroupement des responsables administratifs.....	102
5.8	Revision des postes.....	103
5.9	Recrutement et planification de carrière.....	103
6.	Conclusion.....	105
	Bibliographie.....	108

PARTIE II

ANNEXES

1.	- Résumé des réponses obtenues auprès des responsables administratifs.....	109
	- Résumé des réponses obtenues auprès de leurs supérieurs immédiats.....	188

2.	La situation des professionnels en situation de gestion dans d'autres universités.....	223
-	l'Université de Montréal.....	224
-	l'Université McGill.....	240
3.	Organigramme de la Régie des rentes.....	250
4.	Questionnaire à l'intention des supérieurs hiérarchiques.....	252
5.	Questionnaire à l'intention des responsables administratifs.....	258
	Liste des personnes rencontrées en entrevues.....	268

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

L'Université Iaval, institution d'enseignement, a connu au fil des ans des changements importants dans sa situation organisationnelle, ce qui a favorisé l'émergence de nouvelles catégories d'emploi. L'objet de notre étude, qui touche une de ces catégories les responsables administratifs que l'on retrouve dans les divers services universitaires et les unités académiques, vise à mieux définir le rôle et l'expertise que ces derniers devraient posséder pour satisfaire les attentes tant de leur unité que de l'université.

Pour nous permettre de répondre à ces questions, nous avons certes cru bon d'interroger les principaux intervenants universitaires, mais aussi de vérifier l'état de la situation dans diverses institutions universitaires et publiques.

À la lumière des informations recueillies, il nous est apparu évident qu'un des principaux malaises se trouvait au niveau du rôle souhaité par le nouveau Vice-rectorat, soit celui de gestionnaires imputables et celui observé ou retrouvé qui le définit plutôt comme celui de soutien et de conseiller.

De plus, notre analyse nous a révélé entre autre chose un vieillissement des effectifs, des niveaux de formation très différents et même déficients dans certains cas, un manque de planification de la relève, de mobilité, de programme adéquat de formation et l'absence de mécanismes d'évaluation.

Ce que nous espérons, c'est que le diagnostic de la situation tel que retrouvé dans ce rapport ainsi que les recommandations proposées permettront à l'Université laval de trouver des avenues pouvant favoriser le développement de ce groupe d'employés et son harmonisation avec son environnement.

1. INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'Université Laval, dont les principales missions sont l'enseignement supérieur et la recherche, a connu, comme bien d'autres institutions au Québec depuis les vingt dernières années, une forte croissance de sa clientèle étudiante. Il ne nous apparaît pas nécessaire ici de faire état de toutes les conditions qui ont conduit à cette situation, ni l'historique de l'évolution de la société québécoise. Toutefois, il importe de se rappeler que la révolution tranquille a changé profondément le contexte québécois. Durant cette période, on a voulu favoriser, développer et améliorer un système d'enseignement pouvant mieux répondre aux besoins futurs de notre société. C'est ainsi que, pour assurer ce développement, le Québec a permis une plus grande démocratisation de l'enseignement par un accès plus libre aux grandes institutions scolaires. Il a cependant dû les soutenir en leur fournissant les ressources financières nécessaires tant pour améliorer et consolider les programmes déjà en place que pour permettre le développement de nouveaux programmes.

Pour répondre à une demande de plus en plus grande et faire face à ses nouveaux besoins, l'Université Laval n'avait d'autre choix que de favoriser l'embauche de plus de personnel professoral, professionnel, technique et de soutien.

C'est ainsi que les effectifs professoraux sont passés de 1,113 permanents plein temps en 1971 à 1,474 en 1987, et que le personnel non-enseignant régulier, lui, est passé de 1,807 en 1972 à 2,468 en 1987. Quoique ces chiffres n'incluent pas les postes non-réguliers et non-permanents, on constate que les effectifs ont augmenté d'au moins 30% durant ces périodes. Une des principales conséquences de ceci fut la nécessité de mettre en place des structures pouvant assurer un meilleur encadrement au personnel professionnel et au personnel de soutien. Il en résulta un accroissement du personnel professionnel d'encadrement, qui fut intégré au sein de l'APAPUL (Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval). Quoique depuis quelques années, nous assistions à une érosion entraînant certains de ces professionnels dans le groupe de cadres supérieurs, cette situation prit plus d'acuité lors de la signature du dernier protocole, en 1986, entre l'APAPUL et l'Université Laval. En effet, une quarantaine de professionnels sur près d'une centaine de cette association venaient d'être reconnus comme étant dans des postes d'encadrement "dit de plus haut niveau" et furent regroupés au sein d'une nouvelle association de cadres intermédiaires. On venait, par le fait même, de réduire le groupe des responsables administratifs appartenant à cette association à environ soixante-cinq personnes.

3

tout au long de notre étude, c'est ce dernier groupe de professionnels en situation de gestion appartenant à l'APAPUL qui a retenu tout particulièrement notre attention. Comme ils sont continuellement confrontés à un système en constante évolution, qui devient de plus en plus exigeant et qui attend de chacun des membres une plus grande implication ainsi qu'une prise de responsabilités accrue dans les actes qu'ils posent. Cela pourrait sembler bien beau, sauf que ces professionnels, que l'Université Laval voudrait bien appeler "responsables administratifs", trouvent pour leur part, que leur situation et leur rôle sont trop confus pour qu'ils puissent répondre adéquatement aux préoccupations de la nouvelle direction en poste au Vice-rectorat aux ressources humaines.

L'objet principal de ce projet d'intervention sera de faire l'analyse de la situation actuelle et des besoins futurs des professionnels en situation. C'est donc à partir d'informations recueillies tant dans la documentation qu'auprès des personnes de l'Université Laval et d'autres institutions semblables, que nous tenterons de mieux définir le rôle, la place, les responsabilités et les compétences nécessaires aux responsables administratifs pour assurer le succès dans l'exercice de leurs fonctions tant au niveau de leur unité respective que de l'Université Laval.

Pour ce faire, la réalisation de ce projet respectera les étapes suivantes:

- 10 Identifier, dans les documents officiels de l'Université et de l'APAPOL, la place accordée aux professionnels en situation de gestion et en établir la relation avec les missions de l'institution.
- 20 Analyser la situation de ce groupe de professionnels dans d'autres institutions universitaires et dans un organisme public.
- 30 Proposer une vision "à jour" de la situation (place, rôle et responsabilités) des professionnels en situation de gestion sur la base des réponses recueillies par questionnaires et par entrevues auprès de plusieurs professionnels et supérieurs immédiats.
- 40 Analyser les écarts entre ce qui est souhaité par l'Université Laval et les professionnels et ce qui se passe concrètement.

50 Formuler des propositions de solutions possibles
quant aux besoins futurs et à l'état de la
situation actuelle.

2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL
ET DEFINITION DU PROBLEME

CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DEFINITION DU PROBLEME

Tel que mentionné en introduction, l'Université Laval a subi, du début des années 1970 jusqu'au début des années 1980, une forte croissance de sa clientèle étudiante et de son personnel en général. Ce phénomène de croissance accélérée a forcé l'Université à se doter d'un important personnel d'encadrement des employés de soutien et de professionnels, lequel s'est dispersé dans les différentes facultés, écoles, départements et services. Le double objectif visé par l'implantation d'une plus grande structure d'encadrement était de créer un palier intermédiaire de gestion et d'assurer une certaine continuité dans les unités et dans les opérations. Ce dernier aspect était particulièrement important à considérer, car la majorité des supérieurs immédiats étaient des professeurs élus pour un terme variant généralement de deux à quatre ans et qui ne pouvaient par conséquent garantir cette continuité.

Les principales tâches attribuées à ce personnel d'encadrement concernent la gestion des ressources budgétaires, humaines et matérielles. Les responsabilités y étant associées semblent varier cependant de façon importante, d'une catégorie de professionnels à l'autre, selon le poste et le lieu d'exercice des fonctions.

Il est important aussi de noter que la très grande majorité de ces postes de personnel d'encadrement a été comblée par du personnel qui était déjà à l'emploi de l'Université Laval. Or, plusieurs n'avaient, comme raisons d'accéder à ces postes, que leur ancienneté ou leur disponibilité ou encore un intérêt pour la gestion et leur avancement de carrière. C'est ainsi que l'on peut présumer que la grande majorité des personnes qui ont accédé à ces postes ne possède pas la formation nécessaire pour assumer ces nouvelles responsabilités administratives. Pour d'autres, c'est un enrichissement de leurs tâches qui a permis une réévaluation de leur poste et l'attribution de responsabilités additionnelles. D'autres, enfin, possédaient une certaine formation universitaire mais qui n'était pas nécessairement liée à une expertise, à tout le moins, à une connaissance de base en administration. Il faut cependant préciser que plusieurs professionnels en situation de gestion ont suivi des cours de perfectionnement en relation avec leurs tâches administratives. En dernier lieu, les postes qui leur ont été attribués et que la majorité occupe encore sont définis comme des emplois permanents et sont identifiés par différents titres tels secrétaire administratif, adjoint à..., attaché ou délégué à l'administration.

Mais voilà, à l'époque, l'Université Laval subissait de constants chambardements et se devait parfois de réagir vite, et n'avait pas alors les mêmes préoccupations de gestion qu'aujourd'hui. Même si, dans l'ensemble, les tâches sont restées relativement les mêmes au fil des ans, du moins dans le contenu, c'est au niveau de la forme que se situent les changements. En effet, le personnel d'encadrement de l'époque jouait principalement un rôle de support auprès du supérieur immédiat. Il ne remplissait donc que des tâches d'exécutant. Mais depuis quelques années, les intérêts de l'Université Laval ont changé. Elle veut voir davantage cette catégorie de professionnels comme des gestionnaires bien formés, capables de répondre aux nouvelles exigences administratives de l'organisation. Elle les veut bons planificateurs, organisateurs et capables d'assurer un bon contrôle de leur secteur. En ce sens, l'Université Laval attend d'eux qu'ils prennent leurs responsabilités et qu'ils deviennent de vrais gestionnaires et des agents de changement dans leur milieu.

À la lumière du passé de ces professionnels, considérant leur profil de carrière, les responsabilités qui leur sont officiellement reconnues par l'Université et leur formation, des questions se posent et demandent des vérifications. Les professionnels en situation de gestion sont-ils vraiment à l'aise pour remplir ces nouveaux défis? L'Uni-

versité l'aval a-t-elle pris toutes les mesures possibles pour leur permettre d'y répondre et de remplir pleinement ce rôle? Les règles du jeu ont-elles été suffisamment bien définies par les parties pour permettre l'atteinte des objectifs communs et respectifs?

Ces questions et bien d'autres font l'objet de ce travail et l'ensemble de réponses visera à tenter de mieux définir les tâches et le rôle de cette catégorie de personnel ainsi qu'à resituer le contexte dans lequel elle opère. Il sera possible ainsi, du moins nous l'espérons, d'apporter un certain éclairage sur cette situation de changement et de fournir aux parties des avenues de réconciliation de leurs objectifs respectifs.

Ce travail va aussi mettre en évidence certains points de confusion qui sont probablement générateurs d'insatisfaction et d'incompréhension des différentes parties face à leurs désirs et aspirations mutuels.

5. FORMULATION DU CADRE
CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

La mise en évidence au chapitre précédent d'une certaine confusion, quant aux rôles et responsabilités que peuvent assumer les professionnels en situation de gestion à l'Université Laval, permet de reconnaître l'existence de tensions entre les parties et surtout chez les professionnels concernés. Cette situation n'est certainement pas le fruit du hasard et il importe d'en trouver les principales causes pour envisager l'élaboration de stratégies permettant d'en atténuer les effets.

En vue d'identifier les causes de la situation actuelle des responsables administratifs, le présent chapitre vise à mettre en lumière des situations que l'on pourrait certainement qualifier d'ambigües, sinon paradoxales. A cette fin, nous allons d'abord présenter les vues du Vice-rectorat aux ressources humaines de l'Université Laval et analyser sa position officielle face à cette catégorie d'employés, telle que définie dans les documents officiels. Par la suite, nous ferons un portrait des positions adoptées par l'APAPUL, l'Association représentant ces professionnels, et par le regroupement des responsables administratifs dûment reconnus comme tels.

le complément d'information et pour ajouter à la qualité de notre analyse de la situation de ce groupe particulier de professionnels, nous avons cru bon d'aller analyser, dans d'autres institutions universitaires et à la Régie des rentes du Québec, s'il y avait des postes de signification comparable. Dans l'affirmative, nous en analyserons les caractéristiques et identifieront les positions prises par ces différentes institutions quant au rôle attribué à ces professionnels en situation de gestion.

En dernier lieu, et c'est là la partie la plus important de notre travail, nous irons recueillir et analyserons les perceptions des professionnels en situation de gestion à l'Université Laval, de même que celles de leur supérieur immédiat.

Les moyens utilisés pour la cueillette des informations sera selon le cas de différents ordres. Dans la mesure du possible une étude des documents existants nous permettra de faire le bilan de la situation actuelle, telle que définie dans les statuts des institutions concernées par notre projet. De plus, des informations supplémentaires seront recueillies à l'aide de questionnaires et d'entrevues faites auprès des principaux intervenants.

Les entrevues

Ces entrevues, encadrées dans une grille de questions, ont permis d'obtenir auprès d'autres universités et d'un organisme de la fonction publique québécoise, des renseignements sur les caractéristiques touchant des catégories d'emplois similaires à celles des responsables administratifs existant à l'Université Laval. Ces entrevues ont permis l'émergence d'informations nouvelles qui ont favorisé l'ajout de précisions dans les questionnaires remis aux professionnels et à leurs supérieurs immédiats à l'Université Laval.

De plus, nous référant toujours au même guide de questions, nous avons rencontré, et ce à titre informel, d'autres membres de la communauté universitaire afin de compléter notre recherche pour préciser davantage la perspective dans laquelle s'inscrit ou doit s'inscrire le travail des professionnels en situation de gestion.

Les questionnaires

Les questionnaires ont constitué la formule de recueille des premières informations auprès des professionnels en situation de gestion à l'Université Laval et de leur supérieur immédiat. Cette façon de procéder avait comme but de permettre un temps de réflexion plus long pour les répondants, ce que ne permet pas toujours une entrevue individuelle. De plus, le choix de questions ouvertes

favorisait l'expression plus libre des idées, des impressions ou des émotions. Certes, il y a une certaine exigence additionnelle pour les répondants et pour le compilateur des résultats, mais cette formule demeure, à nos yeux, celle qui favorise l'émergence d'informations les plus personnalisées et les plus complètes. A cette fin, d'ailleurs, deux types de questionnaire ont été préparés, l'un pour les professionnels et l'autre pour leurs supérieurs.

Les principaux thèmes couvraient certaines données sociologiques du répondant, les tâches associées au poste faisant l'objet de l'étude, la formation, les connaissances et les qualités requises, le degré de participation du professionnel, son environnement, les objectifs et les missions de son unité, ainsi que les mécanismes et perceptions concernant l'évaluation. Ces informations devaient servir à identifier les caractéristiques des unités ainsi que le profil des individus devant y oeuvrer.

Visée du projet

Ce projet se veut une première analyse de la situation d'une catégorie de professionnels en poste à l'Université

level en vue d'identifier des orientations possibles d'actions à entreprendre. Il n'est certes pas question de trouver une solution immédiate au rôle et aux pouvoirs des professionnels en situation de gestion; tout au plus espérons-nous cerner les facteurs en jeu afin de poser un diagnostic qui permettrait d'annoncer des avenues possibles de solutions. Espérer davantage est au-delà des limites de notre analyse, car cela exige une harmonisation de plusieurs actions du même type et ce à plusieurs niveaux. Ces actions devront s'inscrire dans le développement d'une planification d'ensemble comportant des mécanismes cohérents avec les missions et objectifs que pourrait établir la direction des ressources humaines en place à l'Université level. Mais voilà, quel est l'état de la situation dans cette organisation. Dans la section qui va suivre, nous allons présenter les orientations de gestion des ressources humaines qu'entend privilégier le Vice-rectorat aux ressources humaines.

3.1 PERSPECTIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A L'UNIVERSITE LAVAL

POINT DE VUE DE MADAME LA VICE-RECTEURE

La mise en oeuvre d'une telle étude sur la définition du rôle d'une catégorie de personnel dans une institution ne pouvait se faire sans une connaissance précise des préoccupations, des attentes et de la philosophie de gestion mises de l'avant par cette organisation. Pour ce faire, des rencontres ont eu lieu avec madame la Vice-recteure aux ressources humaines à l'Université Laval, particulièrement intéressée par ce sujet. Voici donc un résumé des informations recueillies lors des rencontres.

- Le Vice-rectorat devra jouer au départ un rôle de "leader" dans le développement, l'harmonisation et l'animation de ses ressources humaines.
- Redonner à tous les employés ce sentiment d'appartenance à l'Université Laval et la fierté d'y travailler.
- Arriver à développer une philosophie simple et commune de la gestion des ressources humaines.

- Amener les professionnels en situation de gestion à développer une conscience et des habiletés de "gestionnaires".
- Redonner aux unités leurs pouvoirs, tout en assurant des constantes et des uniformités dans les modèles et processus de gestion.
- Offrir un meilleur encadrement aux professionnels.
- Offrir des programmes de formation mieux adaptés au personnel en place afin de satisfaire tant les besoins immédiats que futurs de leur unité que de l'Université.
- Arriver à mieux définir pour chacun des professionnels les tâches et les responsabilités associées à chacun des postes.
- Arriver à une plus grande implication et prise de responsabilité des professionnels en situation de gestion.
- Améliorer les communications entre tous les gestionnaires.

Plusieurs des éléments énumérés sont importants à considérer pour les fins de notre étude. En effet, comment, dans un contexte de pouvoir plus décentralisé allié à un désir de meilleurs contrôles dans les processus de gestion et d'une plus grande qualité et imputabilité des professionnels, et surtout dans le contexte institutionnel actuel, sera-t-il possible au Vice-rectorat aux ressources humaines d'en arriver à une définition des rôles des responsables administratifs? Les prochaines parties vont présenter différentes analyses permettant d'apporter une réponse, en regard des positions parfois ambiguës où se trouvent les professionnels en situation de gestion ce qui pourraient certainement compromettre l'atteinte des objectifs que s'est fixés le Vice-rectorat aux ressources humaines. En premier lieu, un regard des documents officiels de l'Université Laval va nous permettre d'en savoir plus long sur qui sont les administrateurs dans cette institution.

3.2 L'UNIVERSITÉ LAVAL: Nature et caractéristiques organisationnelles

3.2.1 L'Université Laval

L'analyse de la situation des professionnels en situation de gestion de cette institution va se faire en premier lieu à l'aide de la "Charte et Statuts de l'Université Laval", édition du 15 septembre 1987. Nous allons au départ préciser 1^o la nature de l'Université Laval, 2^o les statuts et charte des organes et du personnel de direction, 3^e les membres de sa communauté. Nous allons de plus regarder le rôle du Vice-rectorat aux ressources humaines et au Vice-rectorat exécutif, en regard de l'influence que peuvent avoir chacun d'eux sur la fonction planification et gestion des ressources humaines. Toutes ces informations vont nous offrir un éclairage sur leur vision de la place des professionnels en situation de gestion à l'Université Laval.

L'Université Laval, fut constituée en corporation par une charte royale le 8 décembre 1852. Une nouvelle corporation fut constituée, afin de répondre aux exigences de la réalité sociale, en

vertu d'une nouvelle charte promulguée le 1er septembre 1971.

3.2.2 la nature de l'Université

"L'Université laval est un établissement de tradition chrétienne et d'expression française qui a pour objets l'enseignement supérieur et la recherche."

3.2.3 les différents niveaux de directions.

a) De la direction de l'Université

- le Conseil de l'Université
- le Conseil exécutif
- les commissions universitaires
 - la Commission des études
 - la Commission de la recherche
 - la Commission de l'administration
 - la Commission des affaires étudiantes
- le personnel de direction
 - le recteur
 - les vice-recteurs
 - le secrétaire général

b) De la direction de la faculté

- les organes de direction
 - l'Assemblée des professeurs de la faculté
- le personnel de direction
 - le Conseil de la faculté.
 - les assemblées des étudiants

- Doyen
- Vice-doyen
- Secrétaire de la faculté

- c) De la direction de l'école des gradués
- d) De la direction générale des programmes de premier cycle
- e) De la direction de l'Institut d'études supérieures
- f) De la direction de l'école
- g) De la direction du département
- h) De la direction du centre
- i) De la direction du service
- j) De la direction de la vie étudiante

3.2.4 les membres de l'Université

"Le recteur et les personnes inscrites dans les registres de l'Université comme étudiants, membres du personnel enseignant, administrateurs ou membres du personnel non enseignant constituent l'Université et en sont les membres."

il importe cependant d'y ajouter, en définissant plus clairement, les rôles de chacun d'eux. A cet effet, une étude par article de la charte de l'Université Laval nous révèle les dispositions suivantes:

Article 23

"Les professeurs sont les personnes qui font carrière dans l'enseignement et la recherche et sont engagées à demi-temps ou plus par l'Université à titre de professeur."

Article 54

"Les administrateurs sont les personnes qui remplissent l'une des fonctions de direction qui suivent: membre nommé du Conseil exécutif, vice-recteur, vice-recteur adjoint, doyen, directeur et directeur adjoint de l'École des gradués, secrétaire général, président d'une commission universitaire permanente, directeur général et directeur général adjoint, premier doyen,

gradués, directeur d'une école, d'un département, d'un institut d'études supérieures, d'un directeur général de la vie étudiante."

Article 59

"Le personnel non enseignant de l'Université comprend le personnel professionnel dont les fonctions sont autres que celles du personnel enseignant ou celles des administrateurs."

N.B.1 Quant aux responsabilités qui incombent aux administrateurs, nous les retrouvons énumérées dans différents articles de la même charte et Statuts de l'Université Laval. Mais pour les fins de la présente étude, il n'est pas indispensable pour le moment d'en faire l'énumération, mais plutôt de remarquer qui sont considérés comme des administrateurs.

3.2.3 Statut du Vice-rectorat aux ressources humaines

Historique

Avant 1967, on retrouvait à l'Université Laval deux structures qui assuraient la gestion de ses ressources humaines. On avait, d'une part, le Vice-rectorat aux affaires professorales et, d'autre part, le Service du personnel qui, lui, voyait à la gestion de tout le personnel non enseignant.

En 1967, le nouveau recteur décide d'apporter certaines modifications dans les structures universitaires, dont l'abolition de cette gestion bicéphale des ressources humaines et la création d'un Vice-rectorat aux ressources humaines. C'est à ce dernier qu'incombe maintenant le rôle de l'harmonisation, de la gestion et du développement de tout le personnel de l'Université Laval.

L'article 124 de la Charte de l'Université Laval nous précise le rôle du vice-recteur en ces termes:

"Le Vice-recteur aux ressources humaines a, au niveau exécutif, la responsabilité générale des domaines concernant l'emploi du personnel."

A cette fin:

1. Il est chargé, au nom de l'Université, de l'engagement des membres des diverses catégories de personnel.
2. Il s'occupe des conditions de travail du personnel.
3. Il nomme les professeurs assistants, adjoints, agrégés et titulaires.
4. Il établit les besoins de l'Université en personnel.
5. Il tient à jour les dossiers du personnel.

Nous ne pourrions cependant pas parler de gestion et de développement des ressources humaines sans tenir compte des missions et des activités de l'Université. A cet égard, l'article 123 nous informe d'une autre structure qui est le Vice-rectorat exécutif et dont le bon fonctionnement est certainement tributaire de la qualité des personnels de l'Université.

Article 123

"Le Vice-recteur exécutif participe de l'autorité du recteur dont il relève. Il a la responsabilité de la marche quotidienne et de l'administration courante de l'Université; il est le premier responsable de l'appareil exécutif de l'Université."

A cette fin:

1. Il préside le Conseil exécutif dont il voit à l'exécution des décisions.
2. Il contrôle la réalisation des politiques établies par le Conseil.
3. Il est responsable des services financiers de l'Université.
4. Il conçoit et coordonne les pratiques administratives de l'Université.
5. Il dirige et coordonne les travaux de planification de l'Université.

A la lecture de ces deux articles, un constat s'impose: pour sa part, c'est le Vice-rectorat exécutif qui conçoit et coordonne les pratiques administratives de l'Université et, de l'autre, le Vice-rectorat aux ressources humaines qui fournit et s'occupe des conditions de travail du personnel. Mais, lorsqu'on analyse ces deux aspects en terme de gestion des ressources humaines, peut-on effectivement les dissocier? Car pour garantir une exécution adéquate des pratiques administratives, l'Université Laval n'a-t-elle d'autre choix que de s'assurer que les ressources en place ont les qualifications requises? Alors, il faudrait se demander qui, à part le Vice-rectorat aux ressources humaines, peut assumer le leadership permettant une adéquation entre le développement des ressources humaines, et les missions et objectifs à atteindre?

De plus, un autre aspect important à considérer face à cette nouvelle structure du Vice-rectorat aux ressources humaines est ce désir d'unification du personnel. Mais pourquoi cela? Il importe de se rappeler que l'Université Laval, comme bien d'autres institutions d'enseignement au Québec, passe d'une domination professorale cléricale à laïque. Comme ces derniers devenaient maintenant chefs du royaume, il ne fut pas long le moment où ils crurent que les autres catégories d'employés étaient à leur service,

créant ainsi un profond fossé entre les différents partenaires.

Ce que le Vice-rectorat espère maintenant, c'est que le rapprochement des ressources humaines, par cette nouvelle structure, amènera une reconnaissance mutuelle des différents intervenants universitaires (professeurs, professionnels et autres catégories d'employés), et permettra une meilleure compréhension des particularismes de chacun de ces groupes. Malheureusement, ces distinctions ne sont pas encore faites et le travail à faire semble pour le moins considérable.

En conclusion, l'analyse du contenu de l'information citée précédemment nous révèle plusieurs choses, dont principalement les détails suivant en rapport avec notre sujet:

- 1o Que les administrateurs sont très bien définis, et ce ne sont certes pas ceux que l'on appelle dans ce document les responsables administratifs ou les professionnels en situation de gestion.
- 2o Les responsabilités qu'on accorde à ces professionnels sont de l'ordre de l'exclusion, car on précise à l'article 59, "que les fonctions sont autres que

celles du personnel enseignant ou celles des administrateurs". Ce qui n'est certainement pas pour en faciliter la définition.

30 Quant aux rôles que peut jouer le Vice-rectorat aux ressources humaines, pour mieux définir le profil que doivent respecter ces professionnels en terme de formation, de qualités, d'habilités, de tâches et responsabilités administratives à assumer, il reste à préciser! Car compte tenu de sa situation de pourvoyeur de main-d'oeuvre, il semble beaucoup plus à la remorque des orientations définies par le Vice-rectorat exécutif que partie prenante dans une perspective de planification stratégique des ressources humaines.

Après ce regard sur la place que semble accorder aux responsables administratifs la Charte de l'Université Laval, nous trouvons important de voir, comment celui (APAPUL) qui défend les droits de cette catégorie d'employés, perçoit le rôle qu'ils ont à jouer?

3.3 L'ASSOCIATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF ET PROFESSIONNEL DE L'UNIVERSITÉ LAVAL (APAPUL)

L'objectif d'une rencontre avec le président de l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval était de tenter de mieux percevoir et comprendre le rôle que joue cette association et qu'elle entend jouer face aux différentes catégories de professionnels en situation de gestion qui en sont membres. Le lecteur trouvera donc dans ce qui suit des précisions sur la position de l'APAPUL face à ce personnel.

Ainsi, à la question "Quelle est la vision de l'APAPUL de ce qu'a été, de ce qu'est et de ce que sera le rôle de ses professionnels en situation de gestion à l'Université Laval?" la réponse fut la suivante:

L'APAPUL, en tant que corporation, se dit relativement sans opinion face à cette situation. Son principal rôle a toujours été de négocier collectivement, donc pour toutes les catégories de ses employés, les conditions de travail. Cependant, afin probablement d'atténuer un peu ces propos, on nous précise que ses opinions, elle les exprime dans les différentes descriptions de fonctions, lorsqu'elle participe à leurs conceptions.

De plus, cette association, il faut bien le mentionner, était au début de sa fondation, il y a environ 20 ans, le point d'ancrage de tout le personnel qui n'était ni des professeurs ni des employés de soutien. C'est ainsi que tout le personnel qui exerçait des fonctions administratives s'est retrouvé dans cette association, d'où l'appellation "Association du personnel administratif et professionnel". A cette époque, il n'existait pas d'association de cadres supérieurs et intermédiaires. Cependant, au fil des ans fut créé l'Association des cadres supérieurs et tout dernièrement l'Association des cadres intermédiaires. Lors de la signature du dernier protocole en 1986 entre l'Université Laval et l'APAPUI, environ quarante de ses membres passèrent à la catégorie des cadres intermédiaires, ce qui ne se fit pas sans remous. Mais pour ce faire, les principaux motifs et critères qui furent invoqués dans la lettre d'entente no 1 du protocole étaient les suivants:

- 1^o Le cadre intermédiaire fait partie de la direction de son unité.
- 2^o L'importance de distinguer les postes de cadres intermédiaires actuels ou futurs de ceux régis par le protocole (APAPUI).

30 Le cadre intermédiaire est sous la responsabilité d'un cadre supérieur.

Quant aux responsabilités telles que retrouvées dans cette lettre d'entente et qui leur incombent, mises à part la supervision et l'évaluation de professionnels, les autres tâches, elles, si on les compare aux tâches de certaines catégories de professionnels en situation de gestion, semblent s'y apparenter drôlement. De plus, comme il a déjà été précisé que le cadre intermédiaire fait partie de la direction de son unité, ces nominations ont été considérées, aux yeux de plusieurs responsables administratifs qui ont été promus au rang de cadre intermédiaire, comme une meilleure reconnaissance de leur statut administratif et même comme une promotion. Quant aux autres qui ne semblent pas avoir eu cette chance, il faudrait certainement se demander où ils se situent dans l'organisation, surtout face à l'équipe de direction d'autant plus que l'on voudrait maintenant les appeler "responsables administratifs": est-ce que leurs responsabilités seraient, oui ou non, les faire inclure au sein de leur direction?

Un autre élément qui nous a frappé dans la lettre d'entente était l'item qui spécifiait "l'évaluation" du personnel professionnel. A ce chapitre, nous désirons préciser qu'il n'existe aucun mécanisme prévu dans le protocole de

l'APAPUL qui permet ou qui définit des mécanismes d'évaluation des professionnels à l'Université Laval, si ce n'est la confirmation en emploi et l'avancement d'échelon. Mais face à tout ceci, une question importante demeure en suspens et retient notre attention: pourquoi ne pas avoir regroupé tous les professionnels qui ont les mêmes préoccupations sous une même catégorie?

Si nous analysons maintenant l'opinion de l'APAPUL, dans les différentes descriptions de fonctions, nous observons que ce qui est exprimé en terme de niveaux de responsabilités semble correspondre en grande partie à la réalité actuelle des professionnels en situation de gestion. Cependant, avec des descriptions de fonctions qui, pour la plupart, n'ont pas changé depuis au moins 10 ans et qui définissent à la fois les responsabilités et la position du professionnel en situation de gestion comme étant une position de support dans la hiérarchie, est-il possible à ces professionnels de répondre aux nouvelles aspirations de leur employeur? Plus encore, toute cette situation créée par ce qui est et ce qui devrait être, ne contribue-t-elle pas davantage à créer ce climat d'ambiguïté et de confusion dans la définition du rôle des responsables administratifs? Voilà autant de questions qui nous préoccupent mais qui sauront certainement trouver réponses à partir du souhait exprimé par le Vice-rectorat aux

ressources humaines, à l'effet d'une plus grande
responsabilisation des responsables administratifs.

3.4 REGROUPEMENT DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS

En mai 1984 a été mis sur pied, par le Service du personnel, un programme d'étude visant "l'amélioration et la consolidation de la gestion". Ce programme, réalisé en collaboration avec la firme de consultants Lagné et Langevin Inc., visait spécifiquement les responsables administratifs à l'Université Laval. Les objectifs de ce programme étaient au départ de leur offrir un meilleur encadrement en tentant de mieux définir leur rôle et les obstacles qui les empêchaient de bien fonctionner, et aussi favoriser leur regroupement. Suite à cette étude, différents volets furent mis en relief et ont retenu notre attention.

Premièrement, voici la définition du "rôle global des responsables administratifs", telle que formulée par le comité de coordination à cette époque.

- a) Il contribue à la gestion optimale et continue des budgets et des ressources humaines et matérielles.
- b) Il joue un rôle conseil.
- c) Il fournit aux divers clients (étudiants, professeurs, etc) le support (politiques, informations, discussions, directives, méthodes,

procédures, etc.) nécessaire au fonctionnement de l'unité ou des unités administratives.

- d) Il contribue aux programmes de développement organisationnel de son unité.

À la lecture de ces différents rôles du responsable administratif, nous constatons que les rôles tels qu'exprimés à l'époque par ce groupe de travail n'étaient certainement pas de nature à reconnaître plus de responsabilités à des gens que l'on voulait qualifier de responsables administratifs. Ainsi, lorsqu'ils identifient leurs fonctions par des titres comme "contribue, conseille, fournit", ce comité semble perpétuer davantage l'image des postes de responsables administratifs comme celle de support et de conseil, plutôt que de mettre en évidence un rôle de personne responsable de sa gestion.

En second lieu, si on regarde dans les dix principales priorités d'amélioration, telles qu'exprimées par les responsables administratifs, on y retrouve entre autres choses les éléments suivants:

1. Être consulté davantage avant l'émission de nouvelles directives.

2. fixer des objectifs opérationnels avec le supérieur.
3. Améliorer son image car perçu par certains comme celui qui "met des bois dans les roues" plutôt que comme un assistant.
4. Développer de nouvelles habiletés de gestionnaires, l'action et le rendement.
5. Disposer de programmes de formation et de perfectionnement nécessaires.
6. Développer des habiletés à motiver les employés.

Nous constatons à la lecture de ces priorités d'amélioration, que l'image qui semble encore déterminante est celle d'un consultant et d'un assistant. On remarque aussi cette conscience de la nécessité de la formation pour améliorer leurs qualités de gestionnaires.

Afin de répondre à ces préoccupations, le comité de coordination des responsables administratifs a favorisé une plus grande visibilité et reconnaissance de leur rôle au sein de l'université Laval en organisant des journées d'information et des programmes de formation destinés à améliorer leurs

qualités de gestionnaires. Cependant, il semble que, malgré le fait que ce regroupement existe depuis près de deux ans et demi, les objectifs visés sont loin d'être atteints. On observe plutôt un manque de motivation, d'implication et, dans certains cas, un ennui pour bon nombre de responsables administratifs, ce qui rend de plus en plus difficile la mobilisation des troupes.

En regard de toutes ces informations, plusieurs points nous laissent songeurs.

- Pourquoi cette situation, qui vise une plus grande reconnaissance et une meilleure participation des responsables administratifs, n'a-t-elle pas trouvé de voie de solution dans l'étude de Lagod et Langevin?
- Est-ce que le rôle que l'Université veut faire jouer aux responsables administratifs en est un de support ou de responsable? et pourquoi les responsables administratifs, à l'époque, ont-ils défini eux-mêmes leur rôle comme en étant un de support et non de responsable?
- Est-ce que les "structures universitaires" sont à ce point inébranlables que les responsables admi-

administratifs ne croyaient pas aux changements, notamment à la volonté de leur reconnaître les rôles qu'on désire leur confier.

Qu'y a-t-il de si inquiétant de part et d'autres pour engendrer cette situation qui ne semble pas trouver de réponse? Est-ce la peur des responsabilités d'une part ou la peur de les perdre de l'autre?

Encore là, nous ne pourrions certainement pas répondre à toutes ces questions. Toutefois, nous croyons que cette étude, appuyée par les nouvelles philosophies de gestion prônées par le Vice-rectorat aux ressources humaines et alliée aux démarches actuelles du comité de coordination pour faire des responsables administratifs des gens responsables, permettra certainement de trouver une issue à ces situations qui nous ont semblé contradictoires.

Comme toute analyse ne peut, à notre avis, se faire en vase clos, elle se doit de jeter un coup d'oeil sur l'extérieur. Pour ce faire, nous avons jugé important d'évaluer la situation des responsables administratifs dans d'autres institutions universitaires, ce que nous allons vous présenter dans la prochaine section.

3.5 RÉSUMÉ DE LA SITUATION DANS LES AUTRES UNIVERSITÉS

Universités de Montréal et McGill

La proposition d'un modèle pouvant permettre de mieux comprendre et définir le rôle des professionnels en situation de gestion (Responsable administratif) à l'Université Laval se devait, avant de prendre forme, de s'enrichir de l'expérience et de l'expertise que l'on pouvait retrouver dans d'autres milieux universitaires comparables. Ainsi, vous trouverez dans cette section un résumé des informations obtenues auprès de représentants de l'Université McGill et de l'Université de Montréal. De plus, vous pourrez retrouver en annexes, le contenu presque intégral des informations recueillies lors de ces différentes entrevues.

3.5.1 Gestion bicephale des ressources humaines

Ce qui différencie principalement ces institutions de l'Université Laval, c'est la gestion bicephale de leurs ressources humaines. Ainsi, dans ces deux cas, on retrouve une direction qui voit à la gestion des ressources professorales, d'un côté, et de son personnel non-enseignant de l'autre. Il importe cependant de rappeler qu'avant 1987, la situation était identique à l'Université Laval.

Ces précisions étant maintenant apportées, nous allons vous présenter dans un premier temps l'état de la situation des professionnels en situation de gestion à l'Université de Montréal et à l'Université McGill qui, à bien des égards, nous est apparue bien comparable à celle retrouvée à l'Université Laval.

3.5.2 Contexte historique: Université de Montréal et
Université McGill

Ces universités, qui sont de "vieilles" institutions, ont connu comme l'Université Laval une forte croissance de leur population étudiante et de toutes leurs catégories de personnel au cours des vingt dernières années. L'importance qu'a pris l'administration a été grandissante et a fait que de nombreux postes de gestionnaires ont été créés pour assurer le fonctionnement et l'encadrement nécessaire dans les différentes unités. Là aussi, il semble que l'on ait reconnu à ces postes administratifs un rôle de support, de soutien et de continuité à la fonction académique "dite politique", qui détient tous les pouvoirs en ce qui a trait aux orientations en toute matière dans leurs institutions. Ces pouvoirs leurs sont aussi

officiellement reconnus dans leur "statut et charte".

3.2.3 Sélection des responsables administratifs

Dans le cas des deux universités, par le passé, la majorité des postes de professionnels en situation de gestion ont été remplis par des gens qui avaient évolué dans le milieu mais qui, bien souvent, ne possédaient pas toute la formation requise pour y arriver. Bien que l'on déplore actuellement ce fait, il semble qu'elles ne peuvent que constater qu'en fonction des exigences toujours croissantes de notre société et de la formation que ces individus poursuivent, il se creuse un fossé de plus en plus profond. Ces faits ont donc amené les directions universitaires à réagir, étant de plus en plus conscientes de l'importance de la formation pour permettre aux gestionnaires de mieux remplir les mandats qui leur sont confiés. Une des conséquences premières de ceci fut de plus grandes exigences au niveau des critères de sélection, ce qui a fait qu'aujourd'hui on retrouve comme exigence lors de l'affichage des postes, "détenteur d'un baccalauréat". En regard de ceci, les gestionnaires que j'ai rencontrés se sont montrés

très fortement en accord avec cette exigence et s'ont même souligné qu'il en va de leur crédibilité, de leur réputation face à un milieu qui devient de plus en plus critique à leur égard.

3.5.4 Programme de formation

En regard de ce qui a été dit, il ne fut pas étonnant de constater que les gestionnaires souhaitent que de meilleurs programmes de formation soient accessibles à ceux qui ne possèdent pas actuellement toutes les qualifications requises afin de faire face aux nouveaux défis. Malheureusement, les programmes de formation, qui ont eu lieu jusqu'à maintenant étaient orientés vers des besoins bien spécifiques comme l'informatique ou la rédaction de rapport, mais très peu vers la formation d'ordre plus général, comme la gestion du personnel, l'évaluation, le management et autres. Ici comme ailleurs, on devient de plus en plus conscient de l'importance de la formation pour permettre le succès d'une organisation.

3.5.5 Responsabilités

Au niveau des responsabilités, celles-ci semblent très variables d'un poste à l'autre, selon le supé-

rieur immédiat et le professionnel. A ce sujet, les personnes rencontrées ont tenu à nous préciser qu'il ne faut pas oublier que dans les secteurs académiques, la majorité de ces responsables administratifs ont comme supérieur immédiat un professeur qui a été nommé pour 2 ou 4 ans comme administrateur. Ce dernier, qui en est souvent qu'à sa première expérience, ne connaît que très peu de choses des procédures administratives. De ce fait, le professionnel devient la personne-ressource et ne peut donc guère compter sur son supérieur pour lui permettre d'améliorer ses qualités de gestionnaires.

Le cas est cependant différent dans les services, car généralement le supérieur est un cadre à plein temps qui offre généralement un meilleur encadrement. De plus, contrairement aux responsables administratifs qui sont dans les facultés, écoles ou départements, ces derniers se sentent beaucoup plus loin de la fonction académique, donc des missions universitaires. En résumé, les gestionnaires dans les secteurs académiques trouvent leur satisfaction et leur motivation dans un contact plus présent et constant avec les étudiants et les professeurs plutôt que dans la qualité de l'enca-

drement qu'ils reçoivent de la part de leurs supérieurs.

De plus, on déplore le fait que, pour le moment, les professionnels ont encore très peu de marge de manœuvre. Cette situation prend de plus en plus d'acuité du fait que les exigences qu'on a à leur égard augmentent constamment et qu'ils se retrouvent souvent pris entre l'arbre et l'écorce à régler des problèmes sans avoir de contrôle sur les causes qui les ont créés. Selon eux, cette situation a été trop souvent rappelée et ils trouvent important que les responsabilités soient mieux définies, sinon ces situations ne feront que faire croître les frustrations qui sont trop souvent présentes.

3.5.6 Évaluation

Au niveau des mécanismes d'évaluation dans ces institutions, on peut préciser qu'après la confirmation en emploi, il n'existe pas de mécanisme formel périodique d'évaluation. Tous sont cependant conscients qu'il y a des lacunes à ce niveau, ce qui a eu comme conséquence de faire émerger, mais vraiment à la discrétion des supérieurs et non de la haute direction de ces institutions, quelques rares

mécanismes d'évaluation "pirates" et ce en fonction généralement d'attentes significées.

Conclusion

Un retour sur ce qui nous a été précisé, nous rappelle que beaucoup de postes de gestionnaires furent comblés, il y a plusieurs années, par du personnel qui était déjà à l'emploi de leur institution et qui, dans bien des cas, n'avait pas toute la formation administrative nécessaire. Avec le recul des années, les dirigeants universitaires se rendent maintenant compte que beaucoup de problèmes pointent à l'horizon face aux nouvelles exigences de notre société. Ils se retrouvent avec des employés ayant une formation souvent déficiente, dont la moyenne d'âge est de plus en plus élevée, et avec un plafonnement pour plusieurs au niveau de leur échelle salariale et probablement leur perspective de carrière.

Ils constatent, de plus, que peu d'entre eux sont intéressés à changer d'emploi, ce qui ne favorise certainement pas la planification de la relève. Pour ajouter à ceci, rien ne semble être mis en place pour préparer ou encourager les individus à remplir de nouveaux défis.

Cependant, ce qui peut à notre avis favoriser l'émergence de certains changements, c'est leurs intérêts pour l'amélioration de la qualité de leurs gestionnaires par l'élaboration de plan d'actions bien concrets en relation avec leur développement organisationnel. Mais tout ceci ne semble encore qu'à l'état embryonnaire pour ne pas dire en pleine préparation de conception.

De façon générale, nous pourrions conclure que l'évolution de notre société a entraîné dans les institutions universitaires des changements au niveau de leur mode de fonctionnement qui se devront, dans un avenir immédiat, d'être regardés de près. Ainsi, à la lumière des informations obtenues sur les professionnels en situation de gestion, on a pu constater qu'ils se voient maintenant confrontés à de nouvelles exigences demandant l'acquisition de nouvelles habiletés de gestion, que bon nombre d'entre eux n'ont pas encore développées.

De plus, afin d'être capables d'opérer plus librement, il est probable que ces institutions, qui expriment comme souhaits de mieux valoriser leurs employés et de de les reconnaître dans ce qu'ils font, devront accepter de perdre une partie de leur pouvoir décisionnel si elles veulent atteindre une partie de leurs objectifs. Certes ceci implique certaines modifications dans les structures, mais

favoriserait certainement l'émergence de gestionnaires de qualité, se sentant plus à l'aise dans leur processus décisionnel. Quant à l'épineux problème des qualifications, il serait nécessaire que des actions spécifiques soient entreprises afin d'améliorer les qualités de gestionnaires des responsables administratifs.

Comme il semble que nous n'ayons pas trouvé beaucoup de réponses mais plutôt des similitudes, en regard de notre problématique dans ces différentes institutions universitaires, nous allons maintenant tenter de voir si un organisme public comme la Régie des Rentes du Québec peut nous offrir des perspectives différentes.

3.6 LA RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC

Même si les missions et les activités de la Régie des Rentes du Québec sont certainement très différentes de celles de l'université Laval, nous trouvons important de vérifier si dans un organisme public, on pouvait retrouver des postes de niveau comparable à ceux des responsables administratifs de l'université Laval, et d'en vérifier les caractéristiques. Si nous avons choisi cet organisme, c'est au départ à cause de sa grosseur "moyenne" et du fait que nous pouvions être assurés d'y trouver une situation assez représentative du secteur public. Dans ce qui va suivre, nous allons vous présenter brièvement l'état de la situation à la Régie des Rentes ou ce qui a trait à ses missions, ses structures d'encadrement et ses politiques qui régissent ce personnel pour ensuite conclure sur ce qui a été observé.

3.6.1 Raison d'être de la Régie

La Régie administre le Régime des rentes du Québec, le Programme des allocations familiales du Québec et assure la surveillance des régimes supplémentaires de rentes.

3.6.2 Effectifs à la Régie

Les effectifs globaux sont d'environ 740 employés réguliers et 60 occasionnels. On retrouve près de 200 professionnels, 30 cadres supérieurs, 40 cadres intermédiaires et les autres personnels se retrouvent dans les catégories ouvrier ou fonctionnaire.

3.6.3 Structure

Si on regarde la structure de l'organisation (voir Annexe 3), elle est composée d'un président-directeur général, de trois vice-présidences qui se divisent en directions où l'on retrouve des services qui eux, peuvent se subdiviser en divisions, sections et secteurs.

3.6.4 Poste d'encadrement

On retrouve à l'intérieur de chacune de ces structures une ou plusieurs personnes qui voient à l'encadrement et à l'organisation du travail du personnel de chaque unité.

On pourrait les classer par niveau hiérarchique décroissant, de la façon suivante:

- Président-directeur général
- Vice-président
- Directeurs
- Chefs de service
- Chefs de division

3.6.5 Modification des politiques régissant son personnel d'encadrement

La Régie des rentes du Québec décidait récemment, suite à la visite des représentants du Vérificateur général du Québec et d'une décision du Conseil du trésor, de modifier ses politiques pour son personnel d'encadrement. Les principes qui ont motivé ces changements étaient au départ le manque de norme dans la fonction publique pour définir les taux d'encadrement et, dans un second temps, le fait qu'il n'existait pas de règles permettant de rationaliser le choix des titres d'emplois supérieurs ainsi que la désignation des unités administratives.

En regard de ces préoccupations, le nouveau directeur de la direction des ressources humaines de la Régie des rentes a récemment adopté une politique en vue de déterminer le taux d'encadrement de ce personnel et mettre la main en place d'une structure à trois (3) niveaux de gestion, qui vous sera présentée plus loin. De façon concomitante à cette démarche entrant en vigueur le premier mars 1988 une politique provenant du Conseil du trésor du gouvernement du Québec visant l'intégration de certains fonctionnaires classés aux catégories de

personnel de maîtrise ou de direction, ou de professionnels à la classification des cadres intermédiaires. Pour ce faire, une nouvelle échelle de classification a été constituée contenant onze (11) classes définies selon une évaluation établie conformément à l'application de la norme de classification pour les emplois de cadres intermédiaires.

Quant aux principales attributions de fonctions d'encadrement, elles s'exercent auprès de fonctionnaires classés aux catégories du personnel intermédiaire, professionnel, personnel de bureau, techniciens et assimilés, personnel ouvrier et agents de la paix. L'exercice de ces fonctions d'encadrement est principalement caractérisée par la gestion, la direction ou la supervision des diverses ressources.

De plus, afin de probablement mieux regrouper ces différentes classes de cadres intermédiaires, elles ont été réparties en deux groupes assez distincts. Ainsi, les classes un à six regroupent généralement des emplois caractérisés par la supervision et la direction quotidienne d'activités opérationnelles, alors que les classes d'emploi cinq à dix sont

généralement considérés comme de proches collaborateurs des cadres supérieurs.

Le lecteur qui désire de plus amples informations concernant la détermination des classes, le traitement, les attributions, les conditions d'admission, la dotation, pourra les retrouver dans les décisions du Conseil du trésor portant les numéros suivants: C.T. 166729, C.T. 166731 et C.T. 166744.

1.6.6 Définition du droit de gérance

Dans un autre document qui nous a été remis, on y définit ce qu'est un professionnel en situation de gérance en précisant les critères utilisés, dont en voici les principaux éléments:

- A) Le pouvoir de déterminer le travail à exécuter;
- B) le pouvoir d'encadrer le travail devant être exécuté et
- C) le pouvoir de contrôler le travail à exécuter.

Il est important de préciser que l'exercice de ces pouvoirs conduit à un lien de subordination entre le responsable de l'activité et ceux qui exécutent

le travail. Dans la fonction publique, les manifestations les plus usuelles de cette subordination ont été définies de la façon suivante:

- A) le contrôle des absences;
- B) le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires;
- C) la responsabilité de représenter l'employeur dans la procédure de règlement de grief.

En conséquence, cette fonction de gérance est reconnue à tous les professionnels qui exercent ces responsabilités auprès d'autres professionnels ou ceux qui, de façon principale et habituelle, exercent des fonctions de gérance auprès de fonctionnaires autres que professionnelles. Cependant, pour que ceci soit reconnu, ces derniers doivent se retrouver dans l'un des contextes suivants:

- A) le titulaire de l'emploi doit être le supérieur hiérarchique de personnels classés agents de maîtrise (cadres intermédiaires);
ou

b) Le titulaire de l'emploi doit coordonner l'exécution de travail nécessitant l'organisation d'une grosse équipe de fonctionnaires appartenant à une classe d'emploi autre que professionnelle; ou

c) le titulaire de l'emploi doit coordonner une activité dans un contexte où il y a absence du niveau hiérarchique supérieur dans son environnement immédiat.

3.6.7 Classification et encadrement à la Régie des rentes

La classification, à la suite de l'intégration, présentera une situation où il y aura quinze (15) niveaux de classification et trois (3) niveaux de gestion.

3 ^e niveau	P.-d.g. Vice-prés. <u>Directeurs</u>	cadres supérieurs (administrateurs V-1)
2 ^e	<u>Chefs de service</u>	cadres interm. classe 10-6
1 ^e	<u>Chefs de division</u>	cadres interm. classe 5-1

3.6.8 Responsabilités

Niveau 3

Ce niveau constitue l'équipe de la direction de la Régie. C'est un niveau stratégique quant à l'élaboration des priorités et des orientations de la Régie.

Niveau 2

Les attributions de ce niveau sont de l'ordre de la réalisation des activités découlant des programmes de la Régie. Ils assurent le soutien administratif requis dans leur unité en structurant les éléments globaux de mise en oeuvre des programmes organisationnels. Ce sont les responsables d'unité décisionnelle qui agissent à titre de supérieurs immédiats des chefs de division.

Niveau 1

Ce niveau sera habituellement formé des chefs de division. Parmi les quatre fonctions managériales, la fonction direction et contrôle des ressources humaines prend plus d'acuité du fait qu'ils sont appelés à superviser en plus grand nombre du personnel d'exécution. Ainsi, en plus d'assumer la responsabilité pleine et entière de l'exécution d'une activité et d'en être conséquemment

imputable, il est responsable des attentes significatives aux employés, du contrôle des absences, de la description d'emploi, de représenter la Régie dans la procédure de grief. Enfin, il devrait assumer des responsabilités déléguées dans le domaine de la gestion des ressources matérielles et financières.

Il est à noter que c'est à ce niveau que sera retrouvée une grande partie des professionnels, en situation de gérance qui seront intégrés à la catégorie des cadres intermédiaires.

3.6.9 En conclusion

Nous pouvons résumer la situation à la Régie des rentes de la façon suivante:

- 1^o Que les titulaires des postes d'encadrement à la Régie des rentes sont responsables, à leur niveau, des activités de leurs secteurs.
- 2^o L'intégration des professionnels en situation de gérance au groupe des cadres intermédiaires va permettre une plus grande rationalisation dans le choix des titres d'emplois supérieurs.

3^e La définition du droit de gérance précise clairement les pouvoirs de ces employés.

Les éléments les plus importants ici à considérer sont, au départ, cette reconnaissance et cette intégration d'un groupe de personnel d'encadrement au groupe des cadres intermédiaires, ce droit de gérance et cette responsabilité au niveau des opérations de leur secteur.

A partir de ces éléments, nous pourrions être tentés de comparer les postes de responsables administratifs à ceux des nouveaux cadres intermédiaires. Mais déjà là, certains prétendraient que nous faisons fausse route et que les situations sont trop différentes pour être comparées. Cependant, un fait demeure, l'Université Laval veut des gestionnaires responsables et à cet égard, il faudrait certainement vérifier si cette responsabilisation va jusqu'au droit de gérance tel que défini par les critères mentionnés dans ce texte. Une clarification de cette situation pourrait certainement permettre des ouvertures sur la définition du rôle des responsables administratifs.

De plus, il importe de préciser que nous ne voulons pas ici prétendre que les responsables administratifs devraient appartenir aux groupes des cadres intermédiaires de l'Université Laval, mais il serait probablement fort intéressant de connaître les motifs qui ont mené le Gouvernement du Québec à prendre une telle position.

4. SITUATION A L'UNIVERSITE LAVAL

SITUATION A L'UNIVERSITE LAVAL :

RÉSUMÉ DES CONSULTATIONS FAITES AUPRÈS DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS ET DE LEURS SUPÉRIEURS IMMÉDIATS

4.1 Introduction

Nous allons présenter dans cette section les résumés des résultats obtenus après consultation auprès des responsables administratifs et leurs supérieurs immédiats. Les principaux instruments utilisés pour cette collecte de données, comme il a déjà été mentionné, furent le questionnaire et l'entrevue. Certains éléments ayant été vérifiés auprès des responsables administratifs et de leurs supérieurs immédiats, il sera possible, certes, d'en faire la comparaison mais surtout de les commenter en regard de notre problématique. Toute cette analyse devrait donc nous permettre de nous faire une idée plus exacte de la perception des divers intervenants sur le rôle des responsables administratifs à l'Université Laval. Si le lecteur désire plus de détails sur les résultats obtenus pour chacune des questions, il pourra se référer à l'annexe I (page 109 à 222) dans la deuxième partie de ce document.

4.2 ECHANTILLONNAGE ET POURCENTAGE DE RÉPONDANTS

Comme ce travail se voulait une étude sur un groupe d'employés, qui souvent vivent des problématiques à la fois très similaires et différentes, il importait d'avoir un

échantillonnage le plus représentatif possible de ces différentes situations. Comme vous pourrez le constater dans les chiffres qui vont suivre, le taux de réponse fut très satisfaisant tant au point de vue du nombre de répondants que de leur variété, donnant ainsi plus de validité aux divers éléments étudiés et rendre plus pertinente l'interprétation que nous pouvions en faire.

	<u>Nombre</u> <u>possible</u>	<u>Recueillis</u>	<u>%</u>
Responsables administratifs	63	50	79
Supérieurs immédiats	65	43	66

Dans les parties qui vont suivre, nous avons intégré au travers des différents thèmes, les diverses informations recueillies nous permettant de faire l'analyse de la situation des responsables administratifs en regard des préoccupations exprimées par l'Université laval.

A.B.1 Si le lecteur désire les statistiques par groupe de postes occupés par les répondants, veuillez vous référer à l'annexe 1, page 114.

4.3 L'IMPACT DU VIEILLISSEMENT DES EFFECTIFS.

La planification des effectifs, se doit de passer par la préparation de la relève, surtout lorsque la pyramide des âges tend à se déplacer vers l'âge de la retraite. Ainsi, si l'on regarde l'âge actuel des responsables administratifs, dans une perspective de possibilité de retraite anticipée à 55 ans, on constate qu'à l'Université Laval, près de 15% des responsables administratifs ont 55 ans et plus, donc sont potentiellement prêts à la retraite, et qu'environ 30% ont entre 50 et 65 ans.

Nous retrouvons, de plus, entre 45 et 50 ans, un fort pourcentage de responsables administratifs, soit 30%. A la lumière de tout ceci, on ne peut que constater que d'ici 15 ans, il y aura une nécessité de remplacer au moins 30% des effectifs des responsables administratifs et que ce chiffre doublera d'ici 15 à 20 ans.

4.3.1 La mobilité: un mythe ou une réalité?

Un autre aspect que l'on pourrait associer à la préparation de la relève est cette possibilité pour des individus de se familiariser aux diverses composantes de leur milieu, de développer de nouvelles habiletés pour ensuite être prêts à répondre aux besoins de l'organisation peu importe leur affectation. Mais pour ce faire, il faut des

programmes qui peuvent leur permettre d'acquérir ces connaissances et ces habiletés nouvelles. Bis à part les programmes de formation qui seront discutés plus loin, nous allons traiter, dans ce qui suit, de la mobilité, comme un autre moyen pouvant assurer cette acquisition de connaissances et d'habiletés.

Une des premières questions qu'il faudrait probablement se poser en regard de cette problématique est à savoir si les responsables administratifs de l'Université laval sont des gens mobiles? Nous pourrions également nous interroger à savoir depuis quand les répondants occupent leur poste? Notre première lecture des réponses nous permet de réaliser qu'au moins 40% y sont depuis moins de 5 ans, que 40% y sont depuis près de 10 ans et, ce qui est encore plus étonnant, 20% y sont depuis plus de 15 ans. A la lumière de ces deux derniers résultats, on ne peut que constater une assez grande stabilité pour plusieurs responsables administratifs dans leur emploi; pour ce qui est de ceux qui sont en poste depuis moins de 5 ans, il aurait probablement fallu aller plus avant dans nos investigations et tenter de voir combien d'emplois ils avaient occupés à l'Université, ainsi que le nombre d'années dans chacun de ceux-ci.

Malgré ceci, les chiffres cités précédemment nous semblent assez révélateurs du peu de mobilité de plusieurs responsables administratifs. Il faudrait cependant se demander si les postes que ces individus occupent et que l'on qualifie de postes de continuité, ne se doivent pas d'être occupés de façon plus stable et permanente? Car il ne faut pas oublier que la majorité des supérieurs immédiats ont des mandats, et dans ce contexte, ne serait-il pas dangereux de permettre un mouvement trop fréquent des responsables administratifs et ainsi rendre encore plus instable le système de gestion à l'Université Laval.

Divers aspects devraient être pris en considération pour évaluer l'impact et les conséquences d'une trop grande mobilité des responsables administratifs. Par contre, il ne faut pas oublier qu'une bonne partie du travail des responsables administratifs est reliée aux tâches de gestion par l'utilisation des règles communes et des normes édictées par l'Université Laval. A cet égard, chacun des responsables administratifs devrait normalement être égal à son confrère quant à ses connaissances et habilités dans les divers secteurs. En contre partie, ce qui semble apporter plus de différenciation entre chacun des postes, ce

sont les activités spécifiques liées à chacun des secteurs. Mais alors faut-il se demander si cela est suffisant pour devenir un obstacle à la mise sur pied de programme de mobilité et au peu d'intérêt à la mobilité?

Cependant, en regard de cette problématique et après avoir rencontré quelques responsables administratifs, nous avons pu constater qu'environ 50% se disent intéressés à la mobilité et ce dans une perspective de carrière, ou tout simplement par intérêt d'oeuvrer dans d'autres secteurs. Par contre, il y en a d'autres (20%) qui se sentent plus en sécurité pour ne pas dire "roi" dans le royaume qu'ils ont su se construire, et, de ce fait, semblent très peu ouverts à la mobilité. Mais alors, que devra faire l'Université si elle veut encourager son personnel à changer de poste consciente maintenant de ces réalités, et comment des facteurs comme la permanence et la stabilité en emploi peuvent-ils influencer leur décision?

4.3.2 Permanence et stabilité à l'Université Laval

D'autres aspects à considérer dans le processus de planification de la relève et de la mobilité sont la permanence et la stabilité du personnel qui génèrent pour bien des organismes publics et

parapublics, le bassin d'où ils doivent principalement s'alimenter pour combler leurs postes.

Un premier regard sur les données recueillies nous fait constater que 95% des répondants sont à l'emploi de l'Université depuis au moins 10 ans et que près de 50% le sont depuis 20 ans et plus. Il semble donc évident que la permanence et la stabilité en emploi sont des choses acquises à l'Université Laval. Sachant ceci, il serait certainement possible de planifier à moyen et long terme des mécanismes de préparation de la relève par la mise sur pied de programme de formation répondant aux besoins organisationnels et individuels.

La préparation de tels programmes est d'autant plus importante que l'Université est plutôt favorable à combler les postes vacants par l'utilisation de son personnel que par le recrutement externe. Cependant, il importe qu'elle s'assure de la qualité de son personnel et qu'elle n'ait pas la tentation d'assouplir ses critères de sélection uniquement parce qu'elle se sent contrainte d'utiliser ses ressources internes. Elle devra donc, afin de mieux garantir son devenir, préciser davantage ses besoins et ainsi tracer la route à

ceux qui pensent poursuivre une carrière à l'Université Laval.

4.3.3 Relève - Mobilité - Plan de carrière

Toute organisation, pour assurer son développement, se doit de compter sur des ressources humaines vives et en constante évolution. Nous avons constaté l'importance et la nécessité de préparer la relève dans le contexte organisationnel où se trouve l'Université Laval. Une étude rétrospective des cheminement de carrière suivis, par les différents responsables administratifs, nous révèle les faits suivants:

Il a été possible pour plusieurs individus de faire carrière à l'Université Laval et d'accéder à des postes ayant des niveaux de responsabilités différents pour ne pas dire supérieurs. Pour ce faire, ils ont soit évolué au sein de la même unité ou ont dû cheminer dans différentes unités afin d'y arriver. Par contre, quelques répondants nous précisent qu'ils ont peu ou pas changé de poste depuis leur arrivée à l'Université Laval.

De plus, il importe de souligner que ces cheminement de carrière ne furent pas, dans la majorité des cas, liés à des processus de

planification de carrière bien orchestrés, mais plutôt semblent le fruit du hasard pour ne pas dire, dans certains cas, de choix arbitraires. Quoi qu'il en soit, l'Université, qui, on le suppose, connaît le mieux ses besoins en ressources humaines, les qualités qu'elles doivent posséder, les postes qu'il y aura à combler dans le futur, les conditions de stabilité de son personnel et son obligation de puiser presque exclusivement dans ses ressources internes, peut maintenant se permettre de travailler sur des projets assurant la préparation des différents profils de carrière que pourrait suivre son personnel.

La section qui va suivre pourra certainement apporter un plus grand éclairage à ceux qui voudront définir des critères pour la préparation de programmes de formation des responsables administratifs. Elle nous informe sur la formation, les connaissances et les qualités que devraient posséder les responsables administratifs pour oeuvrer efficacement au sein de l'Université Laval.

4.4 LA FORMATION: IMPORTANCE DANS LE RÔLE DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS

Dans un contexte universitaire où la très grande majorité des supérieurs immédiats sont des diplômés universitaires, que plusieurs sont des spécialistes dans leur domaine, mais que très peu ont une formation administrative, il importe de se demander, en regard du rôle de complémentarité qu'ont et qu'auront à jouer les responsables administratifs, quelle devrait être leur formation pour répondre adéquatement aux exigences tant de leur unité que de l'Université. Dans ce qui va suivre, comme il a déjà été souligné précédemment, nous allons présenter, à partir des informations recueillies auprès des responsables administratifs et de leurs supérieurs immédiats, la formation, les connaissances et les qualités que devraient posséder les responsables administratifs pour répondre aux besoins de leur organisation. En second lieu, nous allons regarder la formation actuelle des responsables administratifs et tenter de voir si elle peut avoir des conséquences sur l'atteinte des objectifs qu'est en train de se définir l'Université level.

4.4.1 Les responsables administratifs: profil souhaité

- Connaissances

Le travail du responsable administratif est généralement de deux ordres. Il est certes au départ, pour la majorité des postes, principalement lié aux activités

administratives de l'unité, soit par la gestion des ressources budgétaires, matérielles et humaines, mais aussi de façon moins importante, rattaché à des activités plus spécifiques. Cependant, il peut arriver que dans certains postes les proportions soient inversées et que les activités administratives ne deviennent qu'un faible pourcentage de leurs tâches.

En conséquence, pour répondre à ces exigences, tant les responsables administratifs que leurs supérieurs immédiats semblent privilégier deux profils différents de connaissance à acquérir par les responsables administratifs pour l'accomplissement de leur travail.

Profil 1

Poste où les activités spécifiques priment sur les tâches administratives.

Pour plusieurs postes situés dans des secteurs spécifiques, on suggère que le titulaire ait, en premier lieu, une formation de base (baccalauréat) dans la discipline de ce secteur (exemples: biologie, chimie, physiothérapie, sciences et génie, lettres, etc.). De plus, on considère qu'il devrait posséder une formation de base en gestion (certificat ou programme spécifique pour les responsables administratifs) et une expertise des procédures administratives de l'Université. Cependant, ce niveau de formation

devrait être évalué en fonction de l'impact que peuvent avoir les activités de gestion sur le travail dans le poste occupé par le responsable administratif.

Profil 2

Postes où les tâches administratives sont prépondérantes

Dans ce deuxième profil, on considère qu'une bonne formation en administration, soit par l'obtention d'un baccalauréat ou d'un diplôme d'études collégiales associée à plusieurs années d'expérience pertinente à l'université sont nécessaires.

De plus, certains supérieurs immédiats, qui considèrent leur responsable administratif comme un spécialiste et un consultant, insistent sur la nécessité qu'il possède ce niveau de formation (minimum baccalauréat) qui sera susceptible de lui garantir une certaine envergure intellectuelle, une plus grande capacité d'analyse, de synthèse et de communication. Par contre, il y a d'autres supérieurs qui considèrent le responsable administratif comme un agent de la gestion quotidienne.

On a de plus mentionné que des connaissances en informatique, comptabilité et gestion des ressources

humaines seraient très utiles. En contrepartie, même s'ils sont peu nombreux, il y a quand même quelques responsables administratifs qui pensent qu'il n'est pas nécessaire de posséder une bonne formation académique, mais une bonne expérience de travail pourrait être suffisante.

En regard de tout ceci, il faut vraiment ramener la dimension de la formation requise au rôle que l'on veut faire jouer au responsable administratif dans le poste qu'il occupe. Ainsi, si on veut lui faire jouer le rôle d'exécutant, il n'est probablement pas nécessaire que le titulaire possède une très bonne formation académique ainsi que toutes les vertus de gestionnaire dynamique et d'envergure. Car il ne sera probablement pas long le temps où il se retrouvera dans des situations inconfortables pouvant le rendre insatisfait et démotivé.

Par contre, à l'inverse, si l'Université Laval veut donner aux responsables administratifs un rôle de gestionnaires responsables, il est probable qu'ils devront posséder la formation pouvant leur permettre de relever les défis auxquels ils devront faire face. Comme cette décision appartient à l'employeur, nous trouvons important de préciser ce lien qui peut exister entre la formation, le rôle qu'a à jouer un

individu et son effet sur sa motivation et son rendement.

- Qualités

Comme il serait probablement difficile, au travers de toutes les réponses obtenues auprès des différents intervenants, de définir une combinaison unique de qualités pouvant refléter le portrait idéal du responsable administratif, voici plutôt des qualités extraites parmi toutes celles retrouvées dans l'annexe I (page 15 et 96) et que l'on semble prioriser d'avantage.

1- Qualités face aux activités de gestion.

- bon sens de la planification, de l'organisation et du contrôle.
- l'esprit d'initiative, ardeur au travail, efficacité.
- Habileté à gérer du personnel.
- l'esprit d'analyse, de synthèse et de décision.
- Bonne rigueur intellectuelle.

2- Qualités dans les relations interpersonnelles.

- Bon communicateur, sens de l'écoute.
- Aptitude à motiver.
- Sens de l'équité.
- Grande disponibilité.

Cependant, il ne faut pas croire que chacun des responsables administratifs se doit de posséder toutes les qualités que l'on retrouve en annexe

1. Comme ceci serait probablement difficile pour ne pas dire utopique, il est plus réaliste de penser que les principales qualités énumérées en 1 et 2 pourraient former un canevas de base pouvant définir le responsable administratif et qu'en fonction des particularités de chacun des postes, d'autres pourraient s'y greffer.

Il importe aussi de noter si on regarde certaines qualités énumérées par les supérieurs immédiats, telles que "esprit d'initiative, habileté à gérer du personnel, rigueur intellectuelle" et plusieurs autres, il faudrait certainement se demander si ces derniers ils ne souhaitent pas reconnaître aux responsables administratifs des tâches plus de direction que de support ou d'exécutant.

4.4.2 FORMATION ACTUELLE DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS EN POSTE

Après ce regard sur ce que devrait être la formation des responsables administratifs à l'Université Laval, il importe maintenant de jeter un coup d'oeil sur leur formation actuelle. Ce que nous avons pu constater, c'est que moins

de 40% des répondants (19/50) disent détenir au moins un baccalauréat, dont un (1) seulement en Sciences de l'administration. Parmi tous les responsables administratifs, 13/50 disent avoir suivi un programme de formation en administration (certificat, diplôme, licence, maîtrise). Lorsque l'on regarde par catégorie d'emploi, on se rend compte que la majorité des détenteurs de baccalauréat (18/19) se retrouvent principalement au niveau des postes de délégué à l'administration, adjoint administratif, surintendant et autres postes demandant généralement une bonne formation et expertise dans le secteur où ils oeuvrent. Par contre, on constate que dans ces différents groupes, 20 répondants sur 38 n'ont pas de formation universitaire.

D'un autre côté, si l'on regarde maintenant au niveau des postes de secrétaire administratif et d'attaché à l'administration, seulement un répondant sur onze dit posséder un baccalauréat, mais pas en Sciences de l'administration.

Ce que l'on peut tirer comme première conclusion de ces résultats, c'est qu'à peine 13 répondants sur 50 possèdent une formation spécifique en administration. Cependant, compte tenu de la nature de certains postes où le volet administratif prend souvent une partie moins importante dans le contenu des tâches, il est probablement normal de retrouver des responsables administratifs ayant une

formation de base dans le secteur d'activité où ils oeuvrent. Par contre, là où il faut s'interroger, c'est sur l'impact dans l'organisation que peut avoir cette très grande diversité de formation entre les responsables administratifs à l'intérieur certes d'une même catégorie d'emploi mais aussi entre les différentes catégories. De plus le peu de formation en gestion de la majorité des intervenants peut-elle rendre difficile cette appellation de responsables administratifs. Dans une perspective, où ces derniers veulent se faire reconnaître une plus grande autonomie et responsabilisation dans leurs activités de gestion, est-il possible à l'Université de croire qu'ils sauront remplir adéquatement les défis qu'elle aura eu leur confier et ce sans qu'ils aient les connaissances et la formation nécessaires?

De plus, toute cette disparité et ce manque d'uniformité dans les divers profils de formation des responsables administratifs pourrait certainement rendre plus difficile compromettre toute tentative d'implantation de mécanismes ou de philosophie de gestion au sein de toute l'organisation. Mais pour corriger cette situation, il importera à l'Université Laval de mieux définir des programmes de formation répondant certes à ses besoins mais adaptés aux particularités du personnel à former.

Il ne faudrait cependant pas croire que rien en cette matière n'a été fait à l'Université Laval. La prochaine section va présenter les actions entreprises dans le passé et ce qu'en ont retiré les responsables administratifs.

4.5 PERFECTIONNEMENT A L'UNIVERSITE LAVAL

En regard de l'évolution de la situation organisationnelle à l'Université Laval, de la formation de base souvent déficiente chez plusieurs des responsables administratifs, il nous importait de vérifier si l'Université Laval, au départ, favorisait le perfectionnement. En regard de ceci, quels étaient les mécanismes déjà mis à la disposition des responsables administratifs, les principaux champs d'application des programmes de perfectionnement existants et quelles en furent les retombées.

4.5.1 Comité de perfectionnement de l'APAPUL

L'Université Laval met à la disposition des membres de l'APAPUL, via son Comité de perfectionnement, un budget égal à 1/2 de 1% de la masse salariale attribuée aux 600 professionnels et autre personnel qui font partie de cette association. L'étude d'un document produit par ce comité pour l'année 1988-1989 fait mention d'un budget disponible, pour le perfectionnement de tout le personnel de cette

association, de 220.000\$ et dont la répartition sera faite en fonction des priorités suivantes:

- perfectionnement qui nécessite une libération à temps complet;
- perfectionnement pour des activités:
 - . à caractère pédagogique
 - . à caractère informatif
 - . activités collectives
- formation personnelle.

De plus, dans ce document qui définit certains critères d'acceptation des demandes, il a été étonnant de constater qu'en aucun temps on parle d'orientation du perfectionnement en fonction des besoins de l'Université. Il faut aussi rappeler que le montant alloué est pour tout l'ensemble des professionnels et qu'il n'y a pas de répartition en fonction des divers groupes qui, on peut le supposer, ont probablement des préoccupations en formation très différentes.

4.5.2 Comité de coordination des responsables administratifs

De façon plus spécifique, un Comité de coordination des responsables administratifs fut créé il y a 4 ans. Son rôle principal consistait à voir à l'organisation d'activités de formation répondant à des besoins

spécifiques exprimés par les responsables administratifs. Il faut préciser que les ressources financières qui sont présentement allouées à ces programmes ne proviennent pas du budget du Comité de perfectionnement de l'APAPUL, mais du Vice-rectorat aux Ressources humaines. Ces montants ont représenté l'an dernier un montant d'environ 10 000 \$ à 15 000\$.

En regard des deux structures disponibles, nous trouvons ici important de souligner le fait qu'il ne semble pas y avoir de concertation entre les deux groupes pour établir des programmes qui pourraient répondre aux besoins tant des responsables administratifs que de l'Université Laval et ce de la façon la plus efficiente possible. Il y aurait là probablement matière à réflexion.

Ceci étant dit, nous allons retrouver, dans la section qui va suivre, les principaux champs d'intérêt de formation des responsables administratifs depuis les dix dernières années et quelles en ont été les conséquences sur leur travail.

4.5.3 Perfectionnement: une priorité pour les responsables administratifs?

Comme nous savons maintenant qu'il a été possible aux responsables administratifs de s'inscrire à différents programmes de perfectionnement, il nous était mainte-

nant nécessaire de vérifier leur intérêt pour ces activités. Les résultats à cet égard nous révèlent que 4 répondants sur 50 ont complété un programme universitaire et que 5 sont en cours de processus. D'un autre côté, environ 85% des responsables administratifs nous révèlent avoir suivi au moins 5 cours de formation liés à leur emploi depuis les dix dernières années. Les principaux motifs évoqués étaient qu'ils considéraient que l'amélioration de leurs connaissances et leurs habilités de gestion les feraient se sentir plus à l'aise et plus efficaces dans leur rôle de gestionnaire et de conseiller. Ils se disent de plus majoritairement intéressés à suivre d'autres programmes de formation. Cependant, il y a quelques responsables administratifs qui, pour diverses raisons, se disent très peu intéressés à suivre de tels programmes de formation.

L'Université Laval se retrouve donc avec un groupe de responsables administratifs qui considèrent nécessaire d'avoir des programmes continus de formation alors qu'un autre pense qu'une formation générée et engendrée par l'évolution et les modifications de notre environnement est suffisante pour accomplir un travail valable. De plus, la grande majorité des répondants disent avoir suivi leurs cours à l'Université Laval et très peu dans d'autres institutions.

4.5.4 Le perfectionnement processus de

On pourrait certainement aussi s'interroger sur les processus établis permettant le perfectionnement des responsables administratifs. Ils ne semblent pas en effet être le reflet de processus de planification de plan de carrière ou de préparation de la relève pouvant garantir, les compétences nécessaires pour permettre à l'Université d'atteindre entre autre les objectifs de plus grande imputabilité et d'excellence des responsables administratifs. Il ne serait certainement pas exact de prétendre que cette situation dépend uniquement de ceux qui gèrent ces programmes; il faudrait sûrement se demander si l'Université a su elle-même être capable de préciser ses attentes. A cet égard, il semble que l'Université elle-même, malgré sa bonne volonté à vouloir favoriser le perfectionnement, a manqué de rigueur dans ses processus de planification stratégique de ses ressources humaines. Elle n'a pas toujours su préciser clairement la formation que devrait posséder un individu pour accéder à un poste; elle a plutôt eu tendance à s'accommoder de situation de compromis face aux compétences de ceux qui appliquaient sur plusieurs postes.

D'un autre côté, même si les responsables administratifs se disent majoritairement très

intéressés aux programmes de formation, on nous a précisé que très peu y participent dans les faits. Dans ce contexte, même si l'Université Laval voulait se servir de ces véhicules pour implanter de nouvelles philosophies de gestion, elle ne pourrait certainement pas se fier uniquement sur la bonne volonté de ses responsables administratifs mais trouver des mécanismes plus incitatifs pour en assurer le succès.

4.6 RÔLE DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS

La définition du rôle que doivent jouer les responsables administratifs se doit de tenir compte, en plus des tâches qu'ils ont à effectuer, du niveau de responsabilité qui y sont rattachés. Afin d'apporter un meilleur éclairage sur ces différents aspects, nous avons demandé à chacun des responsables administratifs de nous les préciser en regard du poste qu'il occupe.

4.6.1 Tâches

La liste qui va suivre fait une brève énumération des principaux champs d'activités où doivent intervenir les responsables administratifs.

1. Gestion des ressources humaines.
2. Gestion matérielle.
3. Gestion financière.

4. Gestion académique.
5. Élaboration et application des procédures administratives.
6. Tâches spécifiques liées à leur unité.

Comme cette énumération ne fait pas état des proportions de chacune de ces activités qui varient d'un poste à l'autre, il faut être conscient qu'il serait probablement difficile de concevoir un profil unique de ce que devrait être un responsable administratif. Cependant, comme le contenu des tâches administratives peut être assez bien circonscrit au sein des diverses unités à l'Université level, il serait certainement possible de concevoir un canevas de base des tâches du responsable administratif auquel pourraient s'ajouter les activités plus spécifiques liées à chacun des secteurs.

4.6.2 Responsabilités

Un élément qui semble encore plus problématique est le niveau de responsabilités qui est associé à chacune des tâches faite par le responsable administratif. Ainsi, en fonction du poste occupé et du degré de latitude laissée par le supérieur immédiat, nous pouvons retrouver plusieurs de ces tâches avec des niveaux de responsabilité souvent très variables d'une catégorie à une autre et même d'un poste à l'autre.

appartenant à la même catégorie. Cette situation est encore plus aiguë du fait que le degré d'autonomie laissée aux responsables administratifs est trop souvent conditionnel à l'approbation du supérieur immédiat qui est, à cause de sa formation, parfois mal préparé pour définir des politiques administratives, et a comme conséquence de placer les responsables administratifs dans des positions qu'ils qualifient d'inconfortables face à une décision qu'il aurait à prendre. Ils croient de plus que leurs supérieurs devraient regarder leur travail sous l'angle de la complémentarité, et de spécialisation dans le développement et l'application des procédures administratives. Si cet état de fait était leur était reconnu, ils croient que ceci pourrait assurer un développement plus harmonieux entre les aspects académiques établis par les professeurs et les aspects administratifs définis par les responsables administratifs. Mais pour le garantir, il faudrait probablement que l'Université Laval revoit beaucoup de descriptions de fonction de son personnel et, par voie de conséquence le rôle qu'elle entend leur faire jouer. Car il ne suffit pas de parler d'imputabilité si ces descriptions de fonctions continuent de définir le responsable administratif en terme de collaborateur et de support.

4.6.3 Réévaluation de poste

Nous avons de plus vérifié auprès de chacun des responsables administratifs s'il y avait eu des changements dans leur poste et si cela pouvait justifier une réévaluation de celui-ci. Sans entrer dans les détails, nous constatons que 15 répondants trouvent que leurs responsabilités ont augmenté et que leur poste devrait être réévalué. Il fut de plus étonnant d'apprendre que plus de 30% des répondants se croient mal classifiés. Comme il n'y a jamais de fumée sans feu, nous croyons qu'il serait possible et probablement nécessaire que l'Université Laval fasse l'analyse de ces situations. Les modifications dans le contenu des tâches de ses employés semblent en effet avoir changé, et nous pensons qu'il devrait lui être facile d'en définir les causes et mettre en place des mécanismes pouvant permettre de régulariser la situation si cela s'avérait nécessaire.

4.6.4 Rôle actuel et futur des responsables administratifs

Cette perception du rôle actuel et futur est probablement l'élément charnière à partir duquel pourraient être définies les tâches des responsables administratifs et surtout leurs niveaux de responsabilité. Afin de préciser ce rôle, nous avons demandé tant aux responsables administratifs qu'à leurs supérieurs immédiats ce qu'ils en pensaient.

Par la suite nous avons tenté de vérifier le niveau de compatibilité entre ces perceptions et le rôle que l'Université Laval entend faire jouer à ses responsables administratifs.

Perception des responsables administratifs

Comme nous voulions connaître toutes les dimensions que peuvent prendre les postes de responsables administratifs à l'Université Laval, nous leur avons demandé leurs perceptions sur le rôle qu'ils ont à jouer, non seulement au niveau de leur unité, mais aussi aux niveaux facultaire et universitaire.

A la lumière des réponses obtenues, nous constatons que les responsables administratifs ont moins de difficulté à définir leur rôle actuel que futur au sein de leur unité. Par contre, lorsqu'ils essaient de définir leur rôle présent à un niveau supérieur, soit de leur faculté, service ou école et à l'université, ceci semble beaucoup plus difficile. Cependant lorsqu'ils essaient de préciser leur rôle futur dans ces mêmes contextes, on constate que ce n'est certainement pas le manque d'intérêt à vouloir s'impliquer qui fait défaut, mais plutôt la possibilité de pouvoir le faire.

En regard de ceci, lorsqu'on demande aux responsables administratifs s'ils considèrent important de participer aux activités de leur faculté, école ou service, 46 répondants sur 50 disent que cela est très important. Les principales raisons invoquées sont, entre autres choses, d'améliorer leur sentiment d'appartenance, de favoriser une meilleure collaboration et connaissance du milieu. Ils croient que cette plus grande participation les aiderait dans l'exécution de leur travail et améliorerait probablement leur image auprès de la collectivité universitaire.

Cependant, lorsque l'on regarde quelle est leur réelle implication, on constate que peu de répondants semblent s'impliquer dans les activités universitaires. Quand ils disent le faire, c'est principalement par la participation à différents comités dans leur unité, alors que d'autres disent le faire par le travail qu'ils font quotidiennement en tant que responsables administratifs. Compte tenu de ceci, il ne fut pas étonnant de constater que très peu de responsables administratifs disent être impliqués au niveau des autres secteurs universitaires.

Une autre dimension à cette implication est leur participation à la définition des objectifs de leur unité. En effet, près de 70% des répondants disent y

participer mais principalement pour les activités liées au secteur de l'administration (personnel, budget et ressources matérielles) et très peu pour ceux liés à la recherche et à l'enseignement. Pour les autres qui n'y participent pas, quand même 30%, ils trouvent cela fort déplorable. De plus, à savoir si leurs supérieurs immédiats leur fixaient des objectifs, près de 30% répondent par la négative. Parmi ceux-ci, il y en a qui le déplorent alors que d'autres ne croient pas que cela soit nécessaire.

Si l'on revient à la définition de leur rôle de responsable administratif, on a constaté qu'ils le définissent dans le contexte actuel comme étant de support, de continuité, de collaboration, d'interface et même parfois de "pompiers". Pour le futur, ils souhaiteraient une plus grande responsabilisation dans leurs tâches. Ils croient de plus qu'avec leur expertise, bien des intervenants universitaires auraient avantage à les consulter. Mais en regard de leur formation, nous devrions nous pas plutôt parler d'expérience?

De plus, lorsqu'on demande aux responsables administratifs comment ils pensent que leur supérieur immédiat et la direction de leur faculté, service ou école, voient leur rôle, plusieurs s'expriment de

façon plus positive, élogieuse et éloquente que lorsqu'ils l'ont fait pour exprimer leur propre perception de leur rôle. Par contre, il ressort que certains responsables administratifs ont plutôt un goût amer à en parler, ce qui pourrait laisser croire qu'ils ne semblent pas très bien perçus dans leur milieu.

Perception des supérieurs immédiats

Malgré le fait que les supérieurs immédiats reconnaissent le poste de responsable administratif comme essentiel, primordial et important pour assurer une bonne gestion administrative de leur unité, ils les considèrent plutôt comme des gestionnaires de la réalisation technique, matérielle et financière des décisions politiques prises par eux. A ces égards, ils les voient comme des spécialistes du "comment", des "bons exécutifs", des éléments de continuité et un lien entre les services.

Ainsi, on ne peut que constater qu'en fonction d'une plus grande responsabilisation de ceux que l'on s'acharne à vouloir appeler les responsables administratifs, il est probable que l'Université Laval aura beaucoup à faire afin de modifier certaines perceptions et faire accepter à son corps professoral que les responsables administratifs ne joueront plus seu-

lement un rôle de support mais aussi de personnes qui prennent et assument ses décisions. Il faut cependant souligner que bien des supérieurs le souhaiteraient, mais à condition que les responsables administratifs soient des gens compétents et qualifiés. Car il est probablement important de se rappeler que cette situation se vit dans un milieu universitaire, où la crédibilité est souvent accrochée au diplôme que l'individu possède.

4.7 ENVIRONNEMENT

Le rôle que jouent les responsables administratifs est, comme on l'a vu, de voir à la gestion de diverses ressources à l'Université Laval. Pour ce faire, ils se doivent de posséder les meilleurs outils administratifs possibles, mais aussi d'entretenir des liens privilégiés avec les diverses composantes universitaires et parfois même d'autres organismes ou personnes de l'extérieur. Comme ces liens d'interrelation avec les différents partenaires, ainsi que la qualité des outils sont des éléments importants à considérer, nous trouvons important de faire le point sur ces divers aspects.

4.7.1 Les outils

Il est intéressant de constater que seulement 22% des répondants disent ne pas posséder tous les outils administratifs pouvant leur permettre d'accomplir efficacement leur travail. Les principaux commentaires émis sont en regard du manque de personnel, de temps, de formation sur les procédures administratives et des ressources en informatique. Quoique ce nombre de 22% puisse sembler peu important, il ne faut pas oublier que bien des répondants sont en poste depuis fort longtemps, qu'ils se sont formés au cours des années et que pour ces raisons ils se sentent probablement moins démunis que certains autres. En conséquence, l'Université Laval devrait se demander si elle considère que la formation sur le "tas" est le moyen le plus efficace et à privilégier dans l'avenir pour assurer aux responsables administratifs le développement de leurs outils de gestion.

4.7.2 Les intervenants

Dans ce cas-ci, la situation est à peu près similaire à celle retrouvée pour les outils administratifs. Ainsi, on constate que plus il y a longtemps que le responsable administratif est en poste, mieux il connaît ses intervenants et moins il ressent le besoin d'en connaître davantage. Par contre, il y en a plusieurs qui déplorent le manque d'information concer-

nant les différents partenaires et trouvent qu'ils ne sont pas assez consultés et informés par ceux-ci lors de changement dans les procédures administratives. Ils pensent qu'une meilleure connaissance de ces derniers assurerait une plus grande performance et efficacité de tous et aurait comme résultat une plus grande complicité et un plus grand respect entre les parties. Les responsables administratifs croient que la mise sur pied de mécanismes plus dynamiques d'échanges entre eux et les divers services permettraient l'établissement de procédures administratives plus près des préoccupations et des besoins de la communauté universitaire.

Encore là, si l'on tente d'associer ces dimensions aux rôles des responsables administratifs, deux attitudes peuvent être retenues. Si l'Université Laval conserve l'image du responsable administratif comme celui qui exécute, il est probable qu'il n'est pas nécessaire qu'il soit impliqué dans les processus décisionnels avec les divers services pour l'amélioration des outils de gestion. Il pourra certes recevoir les informations nécessaires mais il n'aura pas besoin d'être consulté.

Par contre, si l'Université Laval et les supérieurs immédiats veulent des gens plus dynamiques qui s'im-

pliquent davantage, étant de bons représentants de leurs préoccupations et auxquels on peut confier des responsabilités, il est probable qu'alors ils devront être partie prenante dans le processus décisionnel. Dans cette optique, le responsable administratif n'est plus un simple exécutant mais plutôt quelqu'un qui voit au développement de son organisation; il devient alors responsable de la gestion des ressources budgétaires, matérielles et humaines.

En conclusion, ce que nous avons tenté de faire dans les sections précédentes, c'est de mieux définir tout le contexte entourant les responsables administratifs. Nous avons abordé sa formation, ses tâches, son rôle et son environnement. Il y a cependant une dimension qui n'a pas été touchée et c'est "l'évaluation". La prochaine section va nous révéler les perceptions tant des responsables administratifs que de leurs supérieurs immédiats sur ce sujet à l'Université Laval.

4.8 L'ÉVALUATION

Comme de nos jours, l'évaluation est de plus en plus considérée comme un outil de gestion, permettant de parler d'amélioration de la performance, d'atteinte d'objectifs, qu'en est-il à l'Université Laval?

Les résultats qui vont suivre nous présentent l'état de cette situation tel que décrite par les responsables administratifs et par leurs supérieurs immédiats.

4.8.1 L'évaluation périodique: une chose nécessaire

A partir des résultats obtenus, le premier constat que nous avons pu faire, c'est que plus de 70% des deux groupes de répondants trouvent nécessaire une évaluation périodique du travail des responsables administratifs et de leurs employés afin de vérifier si les objectifs ont été atteints et si les moyens étaient adéquats. Ils considèrent l'évaluation comme étant un élément de motivation, d'amélioration de la performance et favorisent les communications entre les partenaires. Malgré ceci, il y en a quelques-uns qui voient l'évaluation comme une perte de temps ou comme inutile, préférant même laisser ceci au Vice-rectorat aux ressources humaines.

A savoir maintenant s'il existe des mécanismes formels d'évaluation dans les unités, on constate qu'à peine 20% des répondants disent oui à cette question. Même si cela peut paraître paradoxal, il ne faut pas s'en étonner. Car il faut bien le rappeler, il n'existe pas de mécanisme formel d'évaluation à l'Université Laval pouvant vérifier l'atteinte des objectifs et la

performance des responsables administratifs. Ce qui existe comme mécanique d'évaluation au sens du protocole de l'A.P.A.P.U.I. qui régit cette catégorie d'employés, c'est au départ une évaluation pour la confirmation en emploi et une évaluation annuelle pour l'avancement d'échelon, mais jugée sur une base de rendement satisfaisant. De plus, il faudrait certainement se demander comment pourrait s'effectuer une évaluation en fonction d'objectifs ou d'attentes assignées, si peu de choses sont définies en ce sens. Quant aux supérieurs qui disent faire de l'évaluation, ils prétendent la faire principalement par des rencontres périodiques avec leurs employés. Mais encore là, il faudrait se demander quels en sont les critères, sur quelles bases se définissent ces rencontres, quels en sont les résultats et est-ce qu'ils sont compilés au dossier de l'employé?

En conclusion, nous ne pourrions certainement pas trop nous tromper en prétendant que beaucoup reste à faire pour améliorer la qualité de l'évaluation, si l'Université (qui souhaite s'en servir comme outil de gestion). Mais, pour ce faire, il faudra certainement qu'elle s'attarde à conscientiser tant les responsables administratifs que leurs supérieurs sur l'importance et les résultats que peuvent avoir des évaluations sur la performance tant des individus que de leur organisation.

5. RECOMMENDATIONS

RECOMMANDATIONS

L'analyse de la situation des responsables administratifs à l'Université Laval nous a mené, bien souvent, au travers de labyrinthes dont les chemins nous ont souvent paru sombres et conduisant parfois dans des culs-de-sac. Les diverses routes que nous avons parcourues nous ont permis de mettre en évidence bien des obstacles auxquels devaient faire face les responsables administratifs et pouvant les piéger parfois dans des situations très inconfortables. Comme nous avons pu le remarquer, il ne suffit pas à une organisation de prétendre vouloir responsabiliser les gens pour que ceci se réalise par enchantement; il semble qu'il y aura des conditions à respecter si l'Université Laval veut garantir une meilleure harmonisation entre ce qu'elle veut et ce que peuvent être les responsables administratifs dans un contexte actuel et futur. Ce travail nous a permis, à bien des égards, de jeter un oeil critique sur ces conditions que l'on pouvait retrouver à l'Université Laval et dans d'autres institutions, et ainsi nous amener à faire différents constats en regard de notre problématique. Ce que nous espérons le plus vivement, c'est qu'au travers les diverses analyses faites tout au long de ce travail et qu'à partir des recommandations qui vont suivre, l'Université Laval trouvera réponses à ses interrogations et arrivera à mieux préciser le rôle de ses responsables administratifs.

afin qu'ils puissent oeuvrer plus aisément dans leur milieu. Son désir de changements et ses préoccupations pour son développement organisationnel est certainement un signe prometteur pour la mise sur pied d'actions pouvant être inspirées des recommandations qui sont suivies et ainsi probablement favoriser le développement de ce groupe d'employés.

5.1 Rôle des responsables administratifs

L'ambiguïté observée face au rôle que devraient jouer les responsables administratifs semble provenir d'une réalité historique et actuelle que l'on retrouve dans les différents textes officiels de l'Université Laval et qui ne reconnaît pas le responsable administratif comme un administrateur ou gestionnaire ayant des responsabilités mais plutôt comme un exécutant servant de support à son organisation. Ce rôle, qui a été démontré comme réel sous bien des aspects, semble vouloir s'effriter et remis en cause, tant par plusieurs supérieurs immédiats que par l'Université Laval; car ils aimeraient bien voir leurs responsables administratifs imputables de leurs tâches et de leurs décisions. Mais voilà, face à ces deux réalités qui se confrontent, que peuvent faire les responsables administratifs?

Pour régulariser cette situation, nous recommandons :

QUE le Vice-rectorat aux Ressources humaines définisse clairement le rôle qu'il entend faire jouer aux responsables administratifs, de le préciser dans les divers documents officiels de l'Université Laval et de le faire connaître à tous ceux qui, de près ou de loin, peuvent en être touchés.

5.2 Les tâches

L'analyse de la situation de chacun des postes a démontré, à bien des égards, des similarités mais aussi des différences aux niveaux des tâches à accomplir par chacun des responsables administratifs. On pourrait rappeler les deux principales dimensions qui sont essentiellement les tâches administratives (gestion budgétaire, matérielle, humaine) mais aussi les tâches liées aux activités spécifiques du milieu. Nous avons aussi spécifié qu'en fonction du poste occupé, les proportions de chacune de ces tâches pouvaient être très différentes. En conséquence, nous trouvons important :

1. Que les tâches devant être associées au poste de responsable administratif soient mieux précisées, afin de ne pas créer d'ambiguïté sur le titre du poste;

2. qu'en fonction de la proportion des tâches dites administratives retrouvées dans chacun des postes, que soit définies des catégories de postes de responsables administratifs.

5.3 Responsabilités

Le titre "responsable administratif" pourrait laisser supposer que tous ceux que l'on nous a identifiés comme faisant partie de ce groupe sont responsables de leur gestion administrative. Une analyse de la situation nous a démontré une réalité tout autre. En fait, on retrouve des niveaux de responsabilité très différents d'une catégorie de postes à l'autre mais aussi, parfois, entre deux postes similaires. Comme les responsabilités retrouvées dans les descriptions de fonctions semblent reliées plus à des postes d'exécutants qu'à des gens responsables de leur gestion, il importe qu'en fonction des orientations prises,

1. Que le vice-rectorat aux Ressources humaines précise clairement les responsabilités qu'il entend confier à ses responsables administratifs;

2. Que les structures définissant les liens de subordination soient mieux précisées afin :

a) que le Vice-rectorat ait un lien direct avec tous les responsables administratifs pour qu'ils soient reconnus comme les représentants de l'Université dans chacune des unités, et

b) que, dans son unité, la position hiérarchique du responsable administratif soit mieux précisée face à la ligne d'autorité "staff" ou "line", ce qui par le fait même définirait mieux son degré d'autonomie.

5.4 Formation

Comme nous l'avons constaté, l'étude faite auprès des principaux intervenants universitaires nous a révélé un désir de tous, de mettre en poste des responsables administratifs mieux préparés pour faire face aux situations nouvelles auxquelles ils seront confrontés. Pour ce faire, ils croient que les qualifications, à tous les niveaux, devraient être plus grandes. L'importance qu'on y accorde est liée directement à des préoccupations de plus grande capacité des gestionnaires à remplir des défis plus grands, ce qui aurait certainement pour conséquence de les

rendre plus crédibles auprès de la collectivité universitaire. En regard de ceci, nous recommandons:

- 1° Qu'en fonction des particularités de chacun des postes, que les qualifications requises soient mieux définies et respectées lors de la sélection des candidats;
- 2° Que l'Université ne soit pas tentée de diminuer la qualité, sous prétexte de la non disponibilité ou de la réaffectation;
- 3° Que des programmes spécifiques de formation soient obligatoires pour ceux qui ne possèdent pas les qualifications requises et qui désirent travailler dans des postes de responsable administratif;
- 4° Que le Vice-rectorat aux ressources humaines soit plus précis sur les orientations de perfectionnement qu'il entend privilégier en regard de ses besoins organisationnels;
- 5° Que des programmes continuels spécifiques et obligatoires de formation soient organisés pour les responsables administratifs afin de leur permettre l'actualisation et l'intégration des principes et

méthodes de gestion initiées par la haute direction de l'Université.

5.5 Evaluation

La majorité des intervenants ont affirmé la nécessité d'avoir des mécanismes d'évaluations périodiques du travail des employés. Or, il semble clair que des mécanismes formels n'existent pas à l'Université Laval, mise à part celui qui se trait à la confirmation en emploi et à l'avancement d'échelon pour rendement satisfaisant. Actuellement, un certain nombre d'intervenants parlent plutôt de rencontres informelles avec leurs employés pour permettre une amélioration des relations, une reconnaissance de leur travail, des ajustements au niveau des objectifs à atteindre. En conséquence, comme il nous est apparu que l'évaluation semble être une chose souhaitée par bon nombre d'intervenants, nous recommandons :

- 10 Que des mécanismes formels d'évaluation de la qualité du travail soient instaurés de façon uniforme dans toutes les unités afin de favoriser tant le développement de l'individu que celui de son organisation;

- 20 Que des programmes de formation à l'évaluation soient mis sur pied pour préparer tous ceux qui en seront responsables.

5.6 Environnement

Le responsable administratif ne peut, dans le contexte universitaire, oeuvrer en vase clos. Il a constamment à transiger, à collaborer et parfois même à subir des décisions prises par d'autres directions. Pour que les responsables administratifs ne sentent plus à l'aise dans ces échanges, il est proposé:

- 10 Qu'avant d'entrer en fonction, les responsables administratifs soient informés du rôle de chacun de ses partenaires et mieux préparés pour effectuer toutes les transactions qu'ils auront à faire avec ceux-ci;
- 20 Que le rôle des responsables administratifs face à ses différents partenaires soit mieux précisé. À savoir, s'ils doivent être des consommateurs passifs face à l'utilisation de service ou des collaborateurs précisant leurs besoins en vue de leur élaboration.

- 30 que soit mises sur pied des tables de concertation pour favoriser les échanges entre les utilisateurs de service et les pourvoyeurs afin d'améliorer les processus de gestion.

5.7 Regroupement des responsables administratifs

Les responsables administratifs qui ont, à bien des égards et comme il a été démontré, des préoccupations souvent communes, ont tenté de se regrouper afin de partager leur vécu et d'assurer une certaine évolution. D'un autre côté, le fait que l'Université Laval ait accordé à un groupe de responsables administratifs, le statut de cadre intermédiaire, n'a fait que favoriser la discordance et la déshébergement de ce groupe et ainsi creuser un fossé entre les différents partenaires de la gestion. En conséquence, nous recommandons:

Que divers mécanismes interactifs soient mis en place pour favoriser le regroupement de gestionnaires ayant des préoccupations communes, en tentant d'éviter toute discrimination selon le poste occupé tout en tenant compte des intérêts des membres et de l'Université à les regrouper.

5.8 Révision des postes

Comme nous l'avons vu, un certain nombre de responsables administratifs pensent que leurs postes devraient être réévalués. Afin de régulariser ces situations, il importe

qu'en fonction des tâches et des niveaux de responsabilités qui ont été définis, soit mise en place une équipe au Vice-rectorat aux ressources humaines effectuant l'évaluation des postes des responsables administratifs et des structures dans lesquelles ils oeuvrent.

5.9 Relève et planification de carrière

L'Université Laval ayant démontré son intérêt premier de puiser dans ses ressources internes pour combler ses postes, la stabilité de son personnel et le vieillissement de ses effectifs, nous recommandons, afin qu'elle puisse assurer la préparation de sa relève:

- 1° Qu'à partir des différentes caractéristiques et exigences définies pour chacun des postes de responsables administratifs, le Vice-rectorat aux ressources humaines oriente et prépare ceux qui

pourraient être potentiellement intéressés et intéressants pour prendre la relève.

- 20 Il que, pour ce faire, le Vice-rectorat aux ressources humaines développe des habilités en mettant en place des personnes responsables de ce dossier et ayant un certain pouvoir et contrôle sur les orientations des programmes de perfectionnement en fonction de ses préoccupations définies.

6. CONCLUSION

CONCLUSION

L'analyse de la situation d'un groupe de professionnels en situation de gestion à l'Université Laval, communément appelés les responsables administratifs, nous a révélé des situations assez confuses face au rôle qu'ils ont à jouer pouvant ainsi les empêcher de répondre de façon satisfaisante aux volontés exprimées par le Vice-rectorat aux ressources humaines. En effet, il n'est pas suffisant de souhaiter avoir des gestionnaires compétents, qualifiés et responsables de leur gestion sans que ceci ne commande des obligations de chacune des parties. Cependant, ce que nous avons pu constater, c'est qu'il existe plusieurs situations contraignantes pouvant nuire à l'atteinte de ces objectifs. D'une part, lorsque nous avons fouillé les divers documents et organes officiels de l'Université Laval, nous avons remarqué que le rôle dévolu aux responsables administratifs en était plutôt un de support et de conseil que d'un véritable rôle de gérance de personnel et des activités administratives dans leurs unités.

D'autre part, une étude faite aux universités de Montréal et McGill nous a révélé des problématiques très similaires à celles retrouvées à l'Université Laval concernant leurs professionnels en situation de gestion. Malgré le fait que

les personnes rencontrées dans ces milieux semblent en avoir pris conscience et qu'elles souhaitent trouver des solutions, nous avons pu constater que toute cette réflexion n'en est qu'à l'état embryonnaire. La seule consolation que nous puissions avoir, c'est que notre étude est certainement un pas qui pourrait permettre à l'Université Laval de se hisser en avant en ce qui concerne la gestion de ses responsables administratifs.

Une visite faite aussi à la Régie des rentes du Québec nous a permis de mettre en relief de profonds changements au niveau gouvernemental quant à leur personnel d'encadrement. Ainsi des professionnels qui étaient considérés en situation de gérance ont été regroupés au sein de l'Association des cadres intermédiaires. Cette situation nous est apparue fort intéressante du fait qu'elle a permis une certaine uniformisation dans les postes et le regroupement de personnes ayant des préoccupations communes. Ces aspects de gérance et de regroupement nous ont semblé des points importants à faire ressortir en regard des vœux exprimés par la Vice-recteure aux ressources humaines lors de nos rencontres. En dernier lieu, une enquête faite tant auprès des responsables administratifs que de leurs supérieurs immédiats, nous a permis de mieux préciser les attentes de chacun des groupes face au rôle que doivent jouer les responsables administratifs. Nous avons de plus mis en relief plusieurs problèmes liés à leur formation, à leurs

qualifications et aux responsabilités qui leurs incombent.

A la lumière de ces diverses constatations, nous croyons que le Vice-rectorat aux ressources humaines se devra de préciser clairement le rôle qu'il entend faire jouer à ses responsables administratifs et définir les qualifications requises pour accéder à ces postes. Il faudra de plus identifier clairement les tâches et les responsabilités qui incomberont aux responsables administratifs pour qu'ils soient capables de vivre de façon plus harmonieuse avec leur milieu. Comme la formation a été aussi considérée comme une lacune chez bien des responsables administratifs déjà en poste, nous pensons que divers mécanismes permettant le perfectionnement devraient être mis en place. Nous croyons de plus que l'Université Laval, si elle veut atteindre ses objectifs face à ce groupe d'employés en particulier, ne devra de miser sur l'excellence et les qualifications des titulaires plutôt que d'accepter par compromis des individus parfois mal préparés à faire face aux défis que ces postes peuvent offrir.

BIBLIOGRAPHIE

- Protocole de l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval.
- Charte de l'Université Laval, sanctionnée par l'Assemblée nationale du Québec, le 8 décembre 1970.
- Descriptions de fonctions des divers postes de professionnels en situation de gestion à l'Université Laval.
- Programme d'amélioration et de consolidation de la gestion. Responsables administratifs, Université Laval. "Le groupe Cagné-Langevin" 1984.
- Rapport annuel de l'Université Laval, 1971-1972.
- Rapport de la Commission d'étude sur l'avenir de l'Université Laval. "Pour la renaissance de l'Université Laval", septembre 1979.
- Statistique sur le nombre de personnel temps plein obtenu du Vice-rectorat aux ressources humaines.
- Document de support en vue de déterminer le taux d'encadrement à la Régie des rentes du Québec de même que la mise en place d'une structure à trois niveaux de gestion. La Direction des ressources humaines, Vice-présidence à l'administration, janvier 1988.
- Gouvernement du Québec, Conseil du Trésor. 166729,

C.I. 166729	1er mars 1988
C.I. 166744	1er mars 1988
C.I. 166730	1er mars 1988
C.I. 166731	1er mars 1988

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**LES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS
À L'UNIVERSITÉ LAVAL:**

Un rôle et une expertise à redéfinir.

par

René Goyette

PARTIE II

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention
de la Maîtrise en administration publique

Québec

Décembre 1988

Annexe I

RESUME

des réponses obtenues auprès des responsables administratifs

Cette section contient les résultats des analyses des questions qui ont été posées tant au groupe des responsables administratifs qu'à leurs supérieurs immédiats.

Vous trouverez de plus les renseignements obtenus lors de rencontres avec des représentants de l'Université de Montréal et de l'Université McGill.

NOMBRE DE QUESTIONNAIRES RECUEILLIS PAR GROUPE DE
RÉPONDANTS

•	Groupe des responsables administratifs	50
	Total possible	63
•	Groupe des supérieurs immédiats	43
	Total possible	65
•	Responsables administratifs et leurs supérieurs hiérarchiques	38
•	Responsables administratifs seuls	12
•	Supérieurs hiérarchiques seuls	5

NOMBRE DE RÉPONDANTS (RESPONSABLES ADMINISTRATIFS) PAR TITRE DU POSTE OCCUPÉ

1.	Adjoint à ... ou ... adjoint	21
-	Nombre possible	20
-	Nombre de répondants	
2.	Agent d'administration	2
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	
3.	Attaché d'administration	4
-	Nombre possible	4
-	Nombre de répondants	
4.	Chef comptable	1
-	Nombre possible	0
-	Nombre de répondants	
5.	Conseiller pédagogique	1
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	
6.	Coordonnateur à l'administration	1
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	

**NUMBRE DE REPONDANTS (RESPONSABLES ADMINISTRATIFS) PAR
TITRE DU POSTE OCCUPE**

1.	Adjoint à ... ou ... adjoint	
-	Nombre possible	21
-	Nombre de répondants	20
2.	Agent d'administration	
-	Nombre possible	2
-	Nombre de répondants	1
3.	Attaché d'administration	
-	Nombre possible	4
-	Nombre de répondants	4
4.	Chef comptable	
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	0
5.	Conseiller pédagogique	
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	1
6.	Coordonnateur à l'administration	
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	1

7.	Délégué à l'administration	
-	Nombre possible	10
-	Nombre de répondants	7
8.	Directeur administratif	
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	
9.	Gérant des résidences	
-	Nombre possible	1
-	Nombre de répondants	1
10.	Responsable administratif	
-	Nombre possible	2
-	Nombre de répondants	1
11.	Secrétaire administratif	
-	Nombre possible	9
-	Nombre de répondants	7
12.	Surintendant ou spécialiste responsable	
-	Nombre possible	10
-	Nombre de répondants	6

TOTAL POSSIBLE 63

TOTAL DES REpondants

% DE REpondants 79%

Nombre de répondants
(les responsables adminis-
tratifs par titre de poste)

1. Surintendant 3
2. Physicien responsable 1
3. Secrétaire administratif 7
4. Spéc. resp. 2
5. Agent d'administration 1
6. Chimiste responsable 1
7. Attaché d'administration 4
8. Adjoint administratif 13
9. Conseiller pédagogique 1
10. Adjoint vice-doyen 3
11. Délégué 7
12. Directeur adjoint 1
13. Coordonnateur à l'administration 1
14. Gérant des résidences 1
15. Responsable administratif 1
16. Adjoint au recteur 1
17. Directeur administratif 1
18. Adjoint au secrétaire général 1

Nombre de répondants
ayant comme supérieur
hiérarchique un:

1. Directeur 12
2. Directeur d'école 6
3. Vice-doyen 7
4. Directeur de service 12
5. Doyen 7
6. Directeur adjoint 1
7. Directeur d'un centre de recherche 2
8. Recteur 1
9. Secrétaire général 1
10. Directeur général 1

REPARTITION DES REpondANTS SELON LES GROUPES D'AGES

Age	Nbre de répondants	%	% cumulé
27-	1	2	100
32-33	1	2	98
34-36	2	4	96
36-38	7	14	92
38-39	3	6	78
40-41	2	4	72
43-43	4	8	68
44-45	11	22	60
46-47	3	6	38
48-49	1	2	32
50-51	3	6	30
52-53	4	8	24
54-55	1	2	16
56-57	2	4	14
58-59	-	0	10
60-61	1	2	10
62-63	2	4	8
64-65	-	0	4
66-67	1	2	4
Non précisé	1	2	2
Total	50		

REPARTITION DES REpondANTS EN FONCTION DE
LEUR NOMBRE D'ANNEES A L'EMPLOI DE L'UNIVERSITE LAVAL

Nombre d'années	Nombre de répondants	%	% cumulé
2- 3	0	0	100
4- 5	1	2	100
6- 7	1	2	98
8- 9	1	2	96
10-11	6	12	94
12-13	8	16	82
14-15	4	8	66
16-17	5	10	58
18-19	8	16	48
20-21	6	12	32
22-23	3	6	20
24-25	1	2	14
26-27	3	6	12
28-29	1	2	6
30-31	0	0	4
32-	1	2	4
37-	1	2	2
Total:	50		

QUEL FUT VOTRE CHEMINEMENT DE CARRIERE AVANT D'ARRIVER A L'UNIVERSITE LAVAL, AU SEIN DE L'UNIVERSITE ET DE VOTRE UNITE?

L'objectif de cette question était de voir le cheminement de carrière des responsables administratifs à l'Université Laval.

Les exemples qui vont suivre se veulent assez représentatifs des différents profils de cheminement de carrière qu'ont pu suivre les responsables administratifs à l'Université Laval.

N.B.: Les titres de fonctions apparaissant dans les exemples sont ceux qu'ont employés les répondants.

Exemples

1. Poste de secrétaire - commis à la comptabilité - technicienne spécialisée en gestion financière - secrétaire administratif.

Période de 1976-1987

2. Adjoint administratif (3 ans) - adjoint administratif (5 ans) - délégué à l'administration.

Période 1975-1987

3. Commis de bureau - magasinier - gérant - directeur adjoint.

Période 1954-1987

4. Appareilleur - technicien en chef - technicien spécialisé - surintendant.

Période 1950-1987

Les cheminements précisés plus haut nous amènent aux constatations suivantes :

1. Il a été possible pour plusieurs répondants de pouvoir accéder à des postes ayant des niveaux de responsabilité PLUS grand au sein de l'Université Laval.
2. Le cheminement de carrière a varié d'un individu à l'autre.
3. Le facteur "temps" a constitué une variable importante.

Résumé

Il a donc été possible, pour plusieurs individus, de faire carrière et d'accéder à des postes comportant des niveaux de responsabilité différents pour ne pas dire supérieurs. Dans leur cheminement, ils ont, soit évolué au sein de la même unité, soit transféré d'unité. Enfin, nous avons constaté que quelques répondants ont peu de fois ou pas changé de poste depuis leur arrivée à l'Université Laval.

QUELLES SONT, SELON VOUS, LES CONNAISSANCES DE BASE REQUISES POUR ACCOMPLIR LE TRAVAIL LIÉ À VOTRE POSTE?

Une analyse des réponses obtenues nous laisse entrevoir deux profils différents de connaissances, que les intervenants considèrent comme souvent requises pour effectuer le travail de responsable administratif.

1. Connaissances spécifiques liées au secteur d'activités

Pour plusieurs postes qu'on retrouve dans des secteurs académiques spécifiques, on suggère que le titulaire ait en premier lieu une formation de base (baccalauréat) dans la discipline du secteur concerné. (exemples: biologie, chimie, physiothérapie), ainsi qu'une formation de base en administration. En outre, il devrait posséder des expertises dans les méthodes administratives spécifiques touchant les opérations courantes du secteur.

2. Connaissance d'ordre général

- Pour plusieurs postes, on considère qu'au moins l'obtention d'une bonne formation de base en administration par l'obtention d'un

baccalauréat ou d'un diplôme d'études collégiales, associé avec 5 à 10 années d'expérience à l'Université Laval sont nécessaires.

Connaissances complémentaires

On considère que les candidats devraient aussi posséder des connaissances dans les champs d'activités suivants:

- Connaissances approfondies de l'Université Laval, par ce qui se fait dans les services suivants: Approvisionnement, finance, Vice-rectorat aux ressources humaines, terrains et bâtiments, Registraire, Secrétaire général, etc.
- Connaissances du plan comptable et des méthodes administratives.
- Connaissances de la micro-informatique.
- Connaissances de la gestion des dossiers académiques.
- Connaissances en psychologie du travail.

- Bonne connaissance de l'anglais et du français.
- Connaissances de la gestion des budgets, des locaux et des biens.

Voilà donc les principaux éléments que l'on a pu trouver dans la majorité des réponses. Il est cependant important de préciser que certains répondants pensent qu'il n'est pas nécessaire de posséder une formation académique en administration ou en informatique pour répondre aux exigences du poste. Selon eux, une grande expérience de travail et une bonne connaissance de la situation universitaire, de ses intervenants et des systèmes en place leurs semblent suffisantes.

**QUELLES SONT, SELON VOUS, LES QUALITES DE BASE REQUISES
POUR ACCOMPLIR LES TACHES ASSOCIEES A VOTRE POSTE?**

Les résultats obtenus nous font découvrir un très grand éventail des qualités requises et que l'on pourrait tenter de séparer en trois groupes assez distincts.

Un premier groupe réfère aux qualités personnelles de gestion, un deuxième aux qualités liées aux relations interpersonnelles et un dernier touche des qualités que le gestionnaire se doit de posséder face à son milieu.

On trouvera, ci-dessous pour chacun des trois groupes, les qualités qui ont été le plus fréquemment exprimées par les répondants.

1. Qualités personnelles de gestionnaires

- bon sens de la planification, de l'organisation et du contrôle.
- Rigueur et méthode.
- Grande disponibilité.
- Bon jugement.
- Assiduité au travail.
- Grande capacité d'adaptation et de polyvalence.
- Esprit d'analyse, de synthèse et de décision.
- Honnêteté, intégrité, crédibilité.
- Patience et force de caractère.
- Certaine dose d'humilité.

- Détermination.
 - Capacité de réagir rapidement.
 - Esprit d'initiative.
 - Rigueur à l'égard de l'application et du respect des normes en vigueur à l'Université.
 - Habileté à définir des procédures et à les appliquer.
 - Bonne capacité de travail.
 - Ponctualité.
 - Capacité de réagir au stress.
 - Rapidité et efficacité dans les réactions.
 - Aimer le travail d'inter-face "faculté-département - service."
 - Bon communicateur.
 - Esprit d'équipe, de collaboration.
 - Équité envers tous.
 - Savoir écouter.
 - Bon motivateur.
 - Leadership.
 - Aptitude à gérer du personnel.
 - Capacité de délégation.
- y - Capacité d'établir de bonnes relations avec des professeurs et les étudiants, pour ne pas dire avec tous les intervenants.

A remarquer que ces listes proviennent de répondants travaillant dans différents secteurs et qu'il ne faut certainement pas croire que chacun d'eux possède au plus haut degré chacune de ces qualités.

Il est probablement plus réaliste de croire que, selon le poste occupé, certaines qualités seront privilégiées alors que d'autres qualités devraient, par ailleurs, faire partie du bagage initial du gestionnaire à l'Université Laval et ainsi servir de cavenas de base.

FORMATION

QUELLE FORMATION ET QUEL(S) DIPLOME(S) POSSEDEZ-VOUS ET EN QUELLE(S) ANNEE(S) LES AVEZ-VOUS OBTENUS?

La compilation des réponses nous donne les résultats suivants:

1. Baccalauréat et plus: 12

- 1 en administration
- 3 en relations industrielles
- 7 en sciences
- 0 dans d'autres disciplines

Parmi ceux-ci:

Doctorats: 1

Maîtrise: 4

- 1 administration
- 1 relations industrielles
- 2 sciences

Diplôme en administration: 2

Certificat en administration: 2

Certificat: 1

2. Diplôme d'études collégiales: 2

- Aucun en sciences de l'administration

3. Certificat en administration: 6

4. Licence en administration: 1

5. 12ième année

- commerciales: 2
- autres: 4

6. Cours technique: 4

7. Aucun diplôme (incluant le cas où la réponse n'a pu nous permettre de le préciser: 7

FORMATION PAR CATEGORIE D'EMPLOIS

1. Délégué à l'administration

- 5 ont au moins un baccalauréat dont 2 une maîtrise
- 1 a un certificat en administration publique
- 1 a un cours en sciences de l'administration

2. Secrétaire administratif

- 1 a un baccalauréat
- 3 ont une formation commerciale
- 1 a un diplôme d'études collégiales
- 1 a un cours technique
- 1 n'a pas de formation précise

3. Attaché d'administration

- 0 baccalauréat
- 1 a un diplôme d'études collégiales
- 1 a une étude technique collégiale
- 1 a une licence
- 1 a une 12ième année

4. Adjoint administratif

- 3 ont un baccalauréat, dont 1 a un certificat en administration
- 2 ont un certificat en administration

- 4 ont une 12ième année
- 4 sont non identifié à un programme.

5. Pour les autres postes:

Surintendant, physicien responsable, spécialiste responsable en chimie, chimiste responsable, agents d'administration, conseiller pédagogique, adjoint au vice-doyen, directeur adjoint, coordonnateur de l'administration, gérant de résidences, responsable administratif, adjoint au recteur, directeur administratif, adjoint au secrétaire général.

- 10 ont un baccalauréat dont 3 ont au moins une maîtrise
- 2 ont un certificat en administration
- 3 ont une technique professionnelle
- 1 a une 12ième commerciale
- 1 a un diplôme d'études collégiales
- 1 n'a pas identifié le programme

**AVEZ-VOUS SUIVI DEPUIS
QU'ELLES ANNÉES DES PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT?
TENUE ET QUAND LES AVEZ-VOUS SUIVIS?**

L'étude des renseignements obtenus nous révèle que l'on pourrait séparer en trois grandes catégories le type de formation que les responsables administratifs ont suivi durant les dix dernières années.

1. Formation en vue de l'obtention de diplôme

- 4 répondants disent avoir suivi un programme soit de certificat, soit de baccalauréat ou encore de maîtrise;
- 5 répondants sont en voie de compléter un programme spécifique de formation.

2. Formation à fins spécifiques "liée à l'emploi"

Environ 80-85% des répondants nous révèlent avoir suivi un minimum d'au moins cinq programmes de formation au cours des dix dernières années. De plus, la grande majorité de ces cours furent suivis à l'Université Laval et ont été organisés soit par le Centre de traitement informatique, soit par le Service du personnel ou par le Comité de coordination des responsables administratifs. Toutefois, peu de répondants révèlent avoir suivi des cours dans d'autres institutions.

Les principaux champs d'intérêt furent :

- l'informatique
- la santé et la sécurité au travail
- l'anglais
- la gestion du personnel
- le management
- la logique
- la gestion du temps
- la gestion de la convention collective
- la comptabilité
- l'administration
- la communication
- autre sujet lié au secteur d'activité.

3. Formation pour des fins personnelles

On pourrait évaluer à environ 10% le nombre de répondants qui ont précisé avoir suivi des cours qu'ils ne considéraient pas liés à leur emploi.

CES COURS AVAIENT-ILS UN LIEN ETROIT AVEC LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ OU OCCUPEZ PRESENTEMENT? PRECISEZ.

Afin d'apporter un complément à l'information recueillie à la question précédente, les répondants considèrent que la majorité des cours qu'ils ont suivis, avaient souvent un lien étroit avec leur travail. Ils considèrent que ces cours leur ont permis d'accroître leurs connaissances et d'améliorer leurs habiletés de gestion, et de se sentir plus efficaces dans leur rôle de gestionnaire et de conseiller.

De façon plus précise, il appert que les objectifs des répondants, en suivant les cours d'informatique, en particulier, pouvaient aller d'une simple sensibilisation à

ce secteur, au désir de vouloir développer des systèmes dans leurs unités respectives en vue d'en assurer un meilleur fonctionnement.

QUELS COURS OU PROGRAMME(S) DE PERFECTIONNEMENT PREVOYEZ-VOUS SUIVRE ET POURQUOI?

De façon générale, la majorité des répondants se disent intéressés à suivre des cours. Leurs champs d'intérêt sont les suivants:

- La gestion (par des cours offerts par l'Université Laval aux responsables administratifs)
- L'informatique
- L'anglais
- Les relations humaines
- La santé et sécurité
- La comptabilité

Il y a aussi quelques répondants qui se disent peu ou pas intéressés à suivre des cours, soit par manque de temps, d'intérêt ou tout simplement parce qu'ils n'en éprouvent pas le besoin.

L'EMPLOI QUE VOUS OCCUPEZ DEMANDE-T-IL UN RECYCLAGE CONTINU? EXPLIQUEZ.

Nous allons, dans un premier temps, établir une liste des principales motivations qui font que les gestionnaires pensent ou non à l'actualisation de leurs connaissances.

- Être un meilleur gestionnaire et conseiller.
- Permettre l'évolution de leur secteur.
- Être capable de s'adapter aux nouvelles méthodes administratives en suivant les modifications tant internes qu'externes à l'Université.
- Améliorer leur gestion des ressources humaines par la connaissance des nouveaux concepts.
- Améliorer leur compétitivité.
- Être plus au courant des évolutions dans la société.
- Répondre aux besoins de notre milieu.

Mais pour ce faire, les approches et les points de vue sont très différents. Certains croient à un processus continu de formation, d'autres à des programmes isolés et périodiques permettant une mise à jour des connaissances. Un certain nombre de répondants pensent que leur formation est un processus journalier qui est engendré par l'évolution et les modifications de notre environnement. On croit de plus que certains cours pourraient permettre aux gestionnaires de s'adapter plus facilement au changement ou qu'ils devraient être parfois orientés en fonction de besoins spécifiques, et que des rencontres avec les différents services pourraient permettre des échanges et une meilleure

compréhension des problèmes et des préoccupations entre
partenaires.

DANS LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ PRESENTEMENT, DECRIVEZ BRIE-
VEMENT LES PRINCIPALES TACHES QUE VOUS AVEZ A EFFECTUER ET
QUEL NIVEAU DE RESPONSABILITE Y EST ASSOCIE?

Voici dans un premier temps, et cela, sans discrimination
de postes, la liste des tâches inscriptible que l'on pour-
rait y retrouver.

Gestion des ressources humaines

- Planification des effectifs.
- Supervision du personnel.
- Organisation du travail.
- Engagement, évaluation.
- Application des conventions collectives.
- Gestion du temps, préparation des feuilles de temps.

Procédures administratives

- Elaboration, application et contrôle des politiques internes et des méthodes de travail.
- Application des règlements et des procédures éta-
blies par l'Université.

Gestion matérielle

- Gestion des locaux de cours, d'examens ou autres.
- Gestion des équipements.
- Maintien et contrôle des inventaires.

Gestion financière

- Préparation et/ou gestion des budgets de fonctionnement et d'investissement, leur suivi et leur contrôle.
- Approbation des dépenses.
- Virements.
- Préparation et/ou approbation de contrats d'engagement.
- Responsabilité des achats.

Gestion académique

- Gestion des dossiers étudiants selon les procédures établies par l'Université.
- Préparation des horaires de cours et des examens.
- Planification, organisation et contrôle de la préparation et la vente des notes de cours.

Autres

- A titre de personne-ressource, assisté, conseiller, informe son supérieur, les professeurs et les étudiants, sur les procédures et les normes en vigueur à l'Université Laval et/ou sur les activités de son unité.

- Sert d'agent de liaison entre son unité et les autres services de l'Université.
- Peut réaliser des études portant sur divers aspects administratifs ou autres.
- Peut être impliqué dans la préparation, la négociation et l'élaboration de contrats de service.

Les précisions qu'il importe maintenant d'apporter, c'est que, dépendamment du poste occupé et parfois de la latitude laissée par le supérieur immédiat, on pourra retrouver plusieurs de ces tâches mais qui peuvent comporter des niveaux de responsabilité souvent très variables.

Cependant, comme il a été très difficile de déterminer de façon précise le niveau de responsabilité pour chacune des tâches, nous nous sommes inspiré des descriptions établies par le Vice-rectorat aux ressources humaines en collaboration avec le supérieur immédiat pour mieux distinguer les niveaux de responsabilité.

Afin de vous illustrer cette position, voici les principaux verbes et adjectifs utilisés pour décrire le niveau de responsabilité des différentes catégories d'emploi.

Secrétaire administratif

- En collaboration, conseille, gère, assiste, fait le suivi, supervise.

Délégué à l'administration

- Prépare, établit, planifie, élabore, approuve, dirige, assume le contrôle.

Attaché d'administration, agent d'administration

- En relation, voit au..., accepte, approuve, conseille, gère avec "responsabilité restreinte".

Adjoint administratif

- Responsable de, collabore, analyse, révise, prépare, coordonne, applique, vérifie, prend les dispositions, conseille, assure.

En conclusion, mises à part les tâches à effectuer, si on examine les descriptions de postes dans la perspective de responsabiliser davantage les professionnels en situation de gestion, il faudra certainement se poser la question, à savoir si ces descriptions de fonctions mettent suffisamment en relief la notion de responsabilité.

EST-CE QUE VOS TÂCHES ET/OU VOTRE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ A CHANGÉ DEPUIS QUE VOUS ÊTES DANS LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ PRÉSENTLEMENT?

Une analyse des réponses obtenues semble mettre en lumière cinq profils de changements.

N.B. : Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de répondants se situant dans cette catégorie.

1. Une première catégorie est celle où on ne retrouve aucun changement dans la situation des gestionnaires. (18)
2. En deuxième lieu, on retrouve les cas où les tâches ont augmenté soit en nombre, soit en volume, ou les deux à la fois, mais dont le niveau de responsabilité n'a pas été accru. (10)
3. En troisième lieu, on s'exprime aussi par une augmentation des tâches mais auxquelles s'ajoutent un plus haut niveau de responsabilité. (13)
4. En quatrième lieu, on retrouve la situation où l'ensemble des tâches a peu ou pas changé mais qui a quand même connu un changement concernant le niveau de responsabilité. (2)

5. Cette dernière catégorie associe une augmentation ou une réduction de tâches et de responsabilités qui se sont généralement produites lors de la nomination d'un nouveau supérieur hiérarchique. (4)

Signalons que deux (2) répondants n'ont pu s'exprimer avec certitude, étant en poste depuis trop peu longtemps.

**PENSEZ-VOUS QUE CES CHANGEMENTS DEVRAIENT ENTRAINER UNE
REEVALUATION DE VOTRE POSTE ET POURQUOI?**

Cette question avait comme objectif de vérifier auprès des répondants si les changements survenus nécessitaient, à leur avis, une réévaluation de leur poste.

Une compilation des réponses obtenues, abstraction faite des motifs invoqués par les répondants, nous permet d'arriver aux résultats suivants:

1. 16 répondants croient que leur poste devrait être réévalué.
2. 22 répondent par la négative.
3. 7 révèlent que leur poste a récemment fait l'objet d'une réévaluation ou que celle-ci est en cours.
4. 4 pensent que les changements sont probablement susceptibles d'entraîner une réévaluation de leur poste.
5. 3 répondants n'en savent rien.

Si l'on compare ces résultats avec ceux de la question précédente, on retrouve une assez bonne corrélation. En effet, alors que 18 répondants disent que leur situation

n'a guère changé. 22 pensent que leur poste n'a pas besoin d'être réévalué. En contrepartie, chez les 13 qui disent que leur niveau de responsabilité a augmenté et les 10 qui affirment que leurs tâches ont augmenté, 16 croient nécessaire une réévaluation de leur poste. Voilà donc des chiffres qui parlent par eux-mêmes et qui sont certainement très importants à considérer, surtout lorsque l'on parle d'imputabilité. Il n'est pas tout d'augmenter les tâches et/ou les responsabilités des gens croyant leur faire plaisir: il importe de s'assurer que toute cette démarche se fait dans un plan d'ensemble où les conséquences et les impacts des changements ont été bien évalués.

**COMMENT VOYEZ-VOUS VOTRE RÔLE ACTUEL ET FUTUR DANS VOTRE
UNITÉ, SERVICE, ÉCOLE, FACULTÉ, UNIVERSITÉ?**

Précisons d'abord que très peu de répondants se sont exprimés en terme de rôle futur; la plupart se sont plutôt contentés de définir leur perception face à leur rôle actuel.

Avant de procéder à l'énumération des perceptions qu'ont les répondants de leur rôle, voici un relevé du nombre d'individus qui ont répondu aux différents volets de la question.

Nombre de répondants à chacun des volets suivants:

Unité	39/50
Service, école, faculté	37/50
Université	35/50

2 personnes n'ont pas répondu à cette question.

Voyons maintenant comment les répondants perçoivent leur rôle:

Il est important de noter que nous ne faisons que rapporter ici la teneur de leurs réponses.

Dans l'unité

- Rôle essentiel pour assurer la continuité et la bonne marche dans les activités du secteur. Les connaissances, la formation administrative et de gestion acquises assurent généralement une complémentarité au supérieur. Il peut avoir à cet égard un rôle de coordonnateur.
- Rôle d'assistant et de conseiller auprès des différents intervenants lors de la planification et l'organisation des activités administratives et financières.
- Gestionnaire des ressources humaines, matérielles, et financières.
- Rôle d'intermédiaire auprès des services de l'Université et organismes de l'extérieur.
- Collaborateur de première ligne pour son supérieur.
- Rôle parfois politique et d'influence.
- A l'occasion, peut agir comme représentant et porte parole de son unité.
- Rôle d'interface.

- Rôle d'animateur.
- Rôle de support.
- Rôle dans l'amélioration de la gestion et de la qualité de vie au travail.
- Rôle de leader dans la gestion.
- Rôle charnière où passent souvent l'ensemble des questions et la plupart des requêtes.

Service, école, faculté

- Faculté: plus d'implication dans les discussions, participer et être tenu plus au courant des décisions qui pourraient avoir des incidences dans votre unité.
- Celui qui assure la liaison entre l'école et les divers services administratifs de l'Université.
- Participer au développement et au rayonnement de l'unité.
- Assurer ou favoriser un système de co-gestion entre administrateur et professeurs.

- Faire en sorte que les interventions de l'adjoint administratif et des services administratifs dans le milieu soient équitables, efficaces et soutenues.
- Rôle de conseiller auprès de la faculté compte tenu de l'expertise accumulée.
- Maintenir un esprit d'équipe profitable à l'organisation.
- Participer au recrutement et à la sélection du personnel.
- Rôle essentiel pour assurer une saine gestion.
- Assurer la continuité dans les mécanismes de gestion.
- Agent de liaison entre l'unité et la faculté.

Pour l'avenir, on voudrait une réelle co-gestion administrative et pédagogique. D'une part, on souhaiterait que le responsable administratif ait une entière responsabilité administrative; d'autre part, que le supérieur immédiat ait la responsabilité pédagogique et assure les relations avec les professeurs.

Université

Actuel: . s'enrichissent du savoir des autres.

Futur: . Participation plus active dans les orientations de l'Université.

. Être présent dans les différents projets et être plus consulté, compte tenu de l'expertise accumulée.

. Être partie plus prenante dans les décisions et être au courant de tous les changements ayant des incidences dans notre unité.

. Être une personne ressource qui représente tous les services à l'Université.

. Évoluer dans une structure qui permettrait de donner son expertise et ses idées sur certains problèmes.

. Ne croit pas que son rôle soit connu par l'Université.

. Être un véhicule d'information administrative pour notre unité.

. Co-gestion.

- Espère plus de communication et de collaboration de la part des cadres.
- Etre le représentant des décisions de la haute direction de l'Université.
- Faire appliquer les normes et faire le lien entre son unité et les différents services.
- **Rôle actuel au sein du service:**
rôle de pompiers

COMMENT PENSEZ-VOUS QUE VOTRE SUPERIEUR IMMEDIAT PERCOIT VOTRE RÔLE?

Un des premiers constats que l'on puisse faire, c'est que la majorité des répondants pensent que leur supérieur perçoit leur rôle comme important, essentiel pour ne pas dire parfois indispensable. Aussi il ne semble pas avoir de différences marquées dans les réponses selon le groupe ou catégorie d'emploi des répondants.

Voici comment les répondants se sont exprimés sur cette question:

- Expert de toutes les tâches administratives et financières.
- Comme un administrateur, un coordonnateur.
- Celui qui planifie, organise et développe les systèmes d'information de gestion, d'aide à la décision et de bureautique, et voit au bon fonctionnement du bureau.
- Agent de liaison.
- Bien, mais certains professeurs trouvent parfois difficile de transiger avec un professionnel.
- Adjoint, conseiller et gestionnaire.

- Il se considère comme son bras droit, délégué et se donne beaucoup de liberté.
- Personne ressource en gestion de personnel et responsable des ressources financières et matérielles.
- Une personne en qui on peut avoir confiance.
- Rôle de facilitateur entre les décisions, les règlements provenant de la I.H.A. (Irès Haute Administration) et leurs applications.
- Support indispensable et conseiller dans la gestion.
- Adjointe, collaboratrice, conseilère, personne ressource.

D'autre part, environ 10% des répondants croient que leur supérieur immédiat a une toute autre perception de leur rôle. Ils l'expriment avec une certaine amertume et de la façon suivante:

- Comme un mal nécessaire et une manière de ne pas être surchargé de détails nécessaires, mais mineurs.
- Tel que décrit dans la description de fonction.
- Assistant important dans le traitement de la paperasse de tout genre.

- faudrait lui poser la question

- Dépend du directeur en poste

Il est étonnant de constater qu'en comparant les réponses à cette question avec celle où ils ont eu à définir comment ils percevaient leur rôle, on ne semble pas y retrouver la même vivacité dans la façon de l'exprimer. Faut-il croire que leurs supérieurs ont une meilleure opinion qu'eux de leur rôle?

COMMENT PENSEZ-VOUS QUE LA HAUTE DIRECTION DE VOTRE FACULTÉ PERÇOIT VOTRE RÔLE ?

24 répondants expriment assez précisément, même si cela souvent de façon différente, que la haute direction perçoit leur rôle comme important, indispensable ou essentiel.

5 n'ont pas répondu à la question.

2 ont exprimé de la façon suivante leur opinion. Il semble que la perception de la haute direction face au rôle des responsables administratifs soit assez négative.

- a) Pour une grande faculté, on a une moins bonne opinion des responsables administratifs.
- b) Compte tenu que la politique occupe une place importante à l'Université, il n'y a pas de place pour les professionnels, car c'est l'apanage des professeurs.

Quant aux 21 autres, on ne peut les catégoriser aussi précisément, mais les exemples qui suivent nous révèlent quelques impressions où l'émotion est parfois à peine dissimulée.

- Vous lui poserez la question.

- Il existe toujours une certaine inquiétude de la part des "administrateurs" (professeurs) sur les pouvoirs que peuvent prendre les professionnels qui les entourent. Comme l'incompétence peut ternir l'image des responsables administratifs, la compétence peut insécuriser nos patrons.
- Personne ressource en gestion de toute sorte.
- Ne croit pas que la haute direction connaît le rôle et les responsabilités de chacun, de sorte qu'elle n'y accorde pas l'importance et la valorisation qui devraient revenir à ce groupe.

CROYEZ-VOUS IMPORTANT DE PARTICIPER AUX ACTIVITES DE VOTRE FACULTE (ECOLE, SERVICE) ET POURQUOI?

La très grande majorité des répondants (46/50) considèrent comme important de participer aux activités de leur milieu. Pour ce qui est des 4 autres, trois n'ont pas répondu à la question, alors que pour le quatrième, la réponse était ambiguë.

Les exemples qui vont suivre sont le reflet des principales remarques exprimées en regard de cette question.

1. Oui, pour montrer que le responsable administratif fait partie intégrante de l'unité.
2. Plus qu'important, essentiel parce que son orientation et son plan d'action ont des incidences directes sur les unités.
3. Oui, car pour qu'une organisation se doit de compter sur la collaboration de ses membres et de son administration.
4. Oui, pour permettre une meilleure connaissance du milieu en plus de favoriser les relations interpersonnelles.

5. Oui, afin de mieux connaître les orientations, ce qui facilite la tâche au niveau administratif.
6. Evidemment, s'il y a un sentiment d'appartenance. Meilleure gestion, communication et connaissance des problèmes.
7. Oui, facilite l'intégration, la compréhension de l'unité, mais il faut qu'on nous en donne le droit.
8. Bien entendu! Permet d'être plus présent et conscient des problèmes vécus, et nous rend plus capables à prendre des décisions éclairées. Nous conscientise au rôle que nous avons à jouer.
9. Oui, si on veut changer l'image du responsable administratif de contrôleur à collaborateur.
10. Oui, car c'est la seule façon de créer un sentiment d'appartenance, base d'une participation consciente à la responsabilité administrative collective nécessaire à la bonne et saine gestion d'une organisation.
11. Oui, mais à condition d'être le bienvenu.

12. Oui, c'est un moyen de favoriser la cohésion du groupe.
13. Oui, car cela peut faciliter le travail et éliminer les démarches inutiles.

**QUE FAIT VOTRE ORGANISATION POUR VOUS AMENER A PARTICIPER
AUX ACTIVITES DE VOTRE (UNITE, ECOLE, FACULTE, SERVICE):**

Voici d'abord les statistiques relatives au nombre de répondants à chacun des volets de cette question.

Votre unité	30/47
Votre école, faculté, service	27/47
Votre université	24/47

Précisons que le nombre 47 au lieu de 50 s'explique par le fait que 3 répondants disent ne pas avoir compris le sens de la question. De plus, il est probable que ceci puisse aussi expliquer le fait que 10 autres responsables administratifs n'aient pas répondu à cette question, ce qui pourrait expliquer ce taux assez faible de réponses.

Malgré tout, si on essaie de faire ressortir les principaux éléments relatifs aux façons dont une organisation amène son responsable administratif à participer à ses activités, on en arrive à ce qui suit.

Notes: Les éléments qui suivent sont des extraits des réponses obtenues.

Ce que fait l'unité:

- Elle me libère et me laisse la liberté de gérer mon temps en conséquence.
- Elle m'implique dans presque toutes les activités d'ordre administratif et technique.
- Me consulte sur plusieurs dossiers.
- Elle me détermine des objectifs.
- Elle organise des rencontres hebdomadaires, fournit des outils de gestion (recueil de politiques internes).
- Elle me fait participer au Comité de régie, plan triennal, rapport annuel, rapport de production.
- Elle me fait participer à toutes les activités importantes.
- Elle me confie l'organisation d'activité sociale et liée à ma tâche.

Ce que fait l'école, la faculté ou le service

- Elle nous informe et exige la collaboration des unités.
- Elle nous consulte avant la prise de décision.
- Elle nous encourage à participer.
- Elle nous fait travailler en équipe pour régler des problèmes.

Ce que fait l'Université:

- Elle nous laisse la latitude voulue en prenant soin d'évaluer les priorités.
- Elle ne fait pas grand chose, si ce n'est de nous inviter à participer à l'assemblée générale annuelle pour nous présenter son rapport.
- L'APAPUL fait élire ou choisit des représentants pour certains comités ou commissions. Elle pourrait demander la même chose aux facultés et aux unités.

- Elle nous suggère de participer aux rencontres des groupes de responsables administratifs.
- Elle permet l'implication aux différentes activités dont nous avons un certain intérêt.
- Elle ne met aucune restriction pour le recyclage, les cours de formation, les séminaires, etc.
- Elle se délègue aux principales rencontres concernant la gestion.
- Par ses services, elle organise des activités intéressantes et nombreuses. Le répondant déplore cependant que d'autres véhicules d'information (Ex.: N.B.A) ne soient pas transmis aux responsables administratifs.

Malgré ce que vous venez de lire, il importe de préciser que cette question semble avoir été difficile à interpréter par certains répondants et surtout à la partie "Université". Pour ce volet, lorsque l'on examine les différentes réponses, beaucoup se sont exprimés comme si on leur avait demandé "ce que fait l'Université pour vous "impliquer"" alors qu'il s'agissait plutôt de savoir ce que fait l'organisation (unité) pour élargir leur participation au sein de l'Université. On pourrait peut-être sans doute attribuer à cette ambiguïté la cause du faible taux de réponses.

Quoi qu'il en soit, on constate que les façons les plus courantes pour amener les responsables administratifs à participer, ce sont soit de les impliquer dans différents comités tant internes qu'externes, soit de leur laisser une certaine latitude dans la gestion de leur temps. Enfin, en ce qui a trait aux initiatives de l'organisation pour amener les gestionnaires à participer à ses activités,

nous avons relevé un nombre peu élevé de commentaires allant dans le sens d'un mécontentement.

QUELLES ACTIONS DEMONTRENT VOTRE PARTICIPATION AU NIVEAU DE VOTRE UNITÉ, FACULTÉ, SERVICE?

Etant donné qu'à la question précédente, la très grande majorité des répondants avaient jugé important de participer aux activités de leur unité, leur faculté, leur école, leur service ou de l'Université, il restait maintenant à connaître comment, dans les faits, se traduisait le niveau de participation de chacun des répondants. Dans ce qui va suivre, nous n'avons pas tenté de relever tous les éléments de réponses, mais plutôt leur fréquence associée soit à des activités professionnelles, soit à des activités sociales.

Au préalable, il importe de souligner les constatations suivantes: - "Pour la majorité, les lieux privilégiés de participation sont les comités.

- Plusieurs répondants ont associé leur implication au rôle et aux tâches retrouvées dans leur description de fonctions.

Taux de participation au niveau de l'Unité

A des activités sociales:	8/50
A des activités professionnelles:	17/50

De plus, quelques-uns semblent avoir eu de la difficulté à répondre clairement à la question. Alors que dans d'autres cas, comme on le verra plus loin, le niveau de participation ne semble pas très élevé.

Taux de participation au niveau de la Faculté, Ecole, Service

A des activités sociales:	4
A des activités professionnelles:	20

Taux de participation au niveau de l'Université

A des activités sociales:	2
A des activités professionnelles:	16

En ce qui a trait au faible taux de participation, deux hypothèses s'offrent à nous:

- a) ou la question pêche par manque de clarté, ce qui expliquerait le peu de réponses reçues
- b) ou les gens questionnés ont répondu adéquatement mais l'absence de participation que l'on note traduit soit une volonté de se tenir à l'écart d'activités, soit une indication selon laquelle il leur est impossible d'y participer.

De plus, on constate que quelques répondants disent participer davantage au niveau de leur propre secteur et très

peu dans d'autres. Ils souhaitent s'engager davantage, mais déplorent le fait de n'être convoqués qu'à des séances d'information. Enfin, si certaines réponses ont pu nous sembler farfelues, elles sont cependant assez révélatrices de leur niveau de participation. Nous pourrions citer en exemple la réponse suivante: participer au contrôle des budgets, à la gestion du temps, à l'approbation de documents.

**CROYEZ-VOUS IMPORTANT QU'ON VOUS DEMANDE VOTRE PARTICI-
PATION, ET POURQUOI?**

Oui	40
Non	0
Aucune réponse	10

Malgré la forte proportion de "Oui", on ne peut malheureusement conclure si ces réponses traduisent la réalité ou si elles sont des souhaits pour un avenir meilleur. Cependant, il ne fait aucun doute que les responsables administratifs considèrent important qu'on leur demande leur participation; ils l'expriment de façon souvent très éloquente comme on pourra le constater dans les exemples ci-dessous. Au lieu de sortir de chacune des citations les mots-clefs, j'ai plutôt préféré les présenter de façon intégrale, mais en les soulignant pour les mettre en relief.

- Oui, ça permet de prendre connaissance des objectifs des dirigeants de la faculté, de l'Université, et d'y ajouter à l'occasion nos commentaires et montrer notre intérêt.
- Pour se valoriser, se sentir apprécié; c'est bon pour le moral.
- Notre expérience pourrait être un appréciable support.

- Renforcer le sentiment d'appartenance, ce qui consolide la loyauté et augmente la motivation.
- Pour connaître l'évolution et les changements qui peuvent se présenter.
- Pour des raisons de continuité et cohérence administrative. Aussi pour une question de perception, en étant considéré comme un collègue plutôt qu'un exécutant.
- C'est reconnaître notre professionnalisme.
- Pour une réelle intégration et co-gestion.
- Pour nous permettre de véhiculer l'information reçue.
- Car nous sommes les agents de liaison entre la direction et la base.
- Car, étant sur la ligne de feu, on peut apporter des recommandations ou des solutions à des situations difficiles.
- Pour comprendre les différentes facettes de toute activité avant de prendre de meilleures décisions.

Les réponses que nous relevons ci-après illustrent cependant une forme de préoccupation et de réserve chez certains répondants :

- Oui, mais l'occasion ne se présente pas souvent.
- Oui, dans la mesure où l'on possède les aptitudes et le temps nécessaires.

ENVIRONNEMENT**POSSEDEZ-VOUS TOUS LES OUTILS ADMINISTRATIFS NECESSAIRES
POUR VOUS PERMETTRE UN ACCOMPLISSEMENT EFFICACE DE VOS
TACHES?**

L'objectif de cette question était certes de savoir si les gestionnaires pensaient posséder tous les outils nécessaires pour être efficaces dans leur travail, mais surtout de tenter de voir ce qui pourrait leur manquer car il n'est pas rare d'apprendre que ces états de faits s'avèrent souvent de profonds irritants pour un gestionnaire qui voudrait mieux se réaliser.

D'abord, les résultats obtenus se présentent de la façon suivante:

Oui	30
Non	11
Oui/non ou presque	4
Réponses imprécises	4

Malgré le fait que près de 60% des répondants considèrent posséder tous les outils nécessaires, il ne faut pas passer sous silence ceux qui ont répondu **non** dont le nombre est loin d'être négligeable. Quoique ces derniers expriment leurs besoins différemment, on constate que leur satisfaction pourrait certainement contribuer à combler bien des lacunes dans leurs processus de gestion.

ENVIRONNEMENT**POSSEDEZ-VOUS TOUS LES OUTILS ADMINISTRATIFS NECESSAIRES
POUR VOUS PERMETTRE UN ACCOMPLISSEMENT EFFICACE DE VOS
TACHES?**

L'objectif de cette question était certes de savoir si les gestionnaires pensaient posséder tous les outils nécessaires pour être efficaces dans leur travail, mais surtout de tenter de voir ce qui pourrait leur manquer car il n'est pas rare d'apprendre que ces états de faits s'avèrent souvent de profonds irritants pour un gestionnaire qui voudrait mieux se réaliser.

D'abord, les résultats obtenus se présentent de la façon suivante:

Oui	30
Non	11
Oui/non ou presque	4
Réponses imprécises	4

Malgré le fait que près de 60% des répondants considèrent posséder tous les outils nécessaires, il ne faut pas passer sous silence ceux qui ont répondu **non** dont le nombre est loin d'être négligeable. Quoique ces derniers expriment leurs besoins différemment, on constate que leur satisfaction pourrait certainement contribuer à combler bien des lacunes dans leurs processus de gestion.

En second lieu, voici la teneur de quelques commentaires exprimés par ceux qui disent ne pas posséder tous les outils.

- Je possède le strict nécessaire.
- Un manque de personnel pour pouvoir parfois déléguer.
- Un manque de temps dû à la charge considérable de travail.
- On est parachuté dans une tâche sans explication. On doit apprendre à coup de péchés successifs. Il manque une équipe de formation.
- On aimerait avoir des séances d'information sur les opérations. Exemple: fonctionnement du budget.
- Il manque des ressources humaines en informatique, pour ceux qui y croient, mais qui ne sont pas des maniaques.
- Considère ne pas être à jour dans ces outils de gestion.
- Au niveau de la gestion des budgets, il aimerait avoir un lien direct avec le Service des finances.

Comme il serait difficile face à ces remarques de jouer à l'autruche, il y a là certainement matière à réflexion et à action.

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX PARTENAIRES (SERVICES, ECOLES, DIRECTION) DANS LA REALISATION DE VOS TACHES?

La compilation des résultats nous a conduit à établir la liste qui va suivre. Il ne fut pas étonnant d'y retrouver tous les services universitaires compte tenu que les personnes comprises dans notre échantillonnage oeuvrent dans à peu près tous les secteurs universitaires.

Il ne faut cependant pas oublier qu'il y a des unités qui sont plus sollicitées que d'autres et que l'on appelle les "Services". Ce qui fait qu'elles sont susceptibles de travailler en collaboration avec plus de personnes.

Il faut, de plus, préciser que chacun des responsables administratifs n'a pas à transiger avec tous les intervenants qui seront énumérés ci-dessous. Tout ceci varie suivant le type de transactions, la nature du poste du responsable administratif et des activités de son secteur.

Liste des principaux partenaires:

- Service des finances
- Vice-rectorat à la recherche
- Organismes subventionnaires
- Organismes extérieurs
- Services administratifs de l'Université Laval
- Centre de traitement informatique
- Service des approvisionnements et services

- Service des terrains et bâtiments
- Vice-rectorat aux ressources humaines
- Les Presses de l'Université Laval
- Service des ressources pédagogiques
- Service de reprographie
- Service des relations publiques
- Service des activités sportives
- Direction de facultés, départements
- Service alimentaire
- Service de sécurité
- Bureau du registraire
- Professeurs, étudiants, chargés de cours, les professionnels, les secrétaires.

Pour clore ce chapitre, voici une réflexion qui résume assez bien une pensée collective concernant la notion de partenaire.

"Mes partenaires, ce sont tous les services. Faudrait-il qu'ils vivent ce partenariat et qu'ils réalisent qu'ils n'existent pas pour eux-mêmes ou pour nous protéger contre nous-mêmes?"

CROYEZ-VOUS NECESSAIRE DE BIEN CONNAITRE LEUR ROLE AU SEIN DE L'UNIVERSITE ET POURQUOI?

Oui	46
Non	2
Aucune réponse	1

Come plusieurs l'avaient déjà exprimé à la question précédente, la très grande majorité des répondants trouvent nécessaire de bien connaître leurs partenaires. Les principaux motifs invoqués visent des objectifs de performance et d'efficacité dans les processus de gestion ainsi que le souhait de développer une certaine complicité entre les partenaires de l'ensemble de l'Université. Dans les exemples qui suivent, et qui rapportent la teneur des réponses recueillies, nous retrouverons ces différents aspects.

- Oui car il en va du succès de mon travail.
- Oui, pour être en mesure de mieux administrer notre secteur et aussi être plus efficace.
- Pour connaître à fond tous les services qu'ils (les partenaires) peuvent dispenser, les procédures et normes administratives et peut être ceux que je peux leur rendre.

- Oui, mais surtout de développer une complicité avec ces gens.
- L'important n'est pas de connaître les principaux intervenants, mais plutôt d'être connu par eux et qu'ils prennent conscience des besoins inhérents à notre type d'activités.
- Ces services sont essentiels.
- Comment prétendre être efficace si on ne connaît pas à fond le rôle de nos partenaires.
- L'essentiel pour une bonne gestion de notre temps, évite les pertes de temps.
- Il est aussi important de connaître les personnes partenaires.
- Cela nous permet de donner des réponses plus justes aux diverses demandes qui nous sont adressées.
- Oui, car nous travaillons tous pour l'Université, notre but est donc commun.

- Sans cette connaissance, notre rôle serait très compromis et beaucoup moins efficace.

De plus, voici comment un répondant a exprimé une remarque que je n'ai pas retrouvée souvent dans les réponses recueillies, mais que j'ai entendue à de multiples reprises lors de diverses rencontres:

"Il serait peut-être important d'avoir des politiques écrites et d'être parfois c o n s u l t é lorsqu'elles doivent être modifiées".

En regard de tous ces énoncés, on ne peut que constater une fois de plus ce désir des responsables administratifs d'améliorer la qualité de leur intervention et de leur gestion. Reste à savoir si les énoncés sont le reflet d'une réalité totale ou partielle, ou s'il s'agit plutôt d'un désir de changement.

AIMERIEZ-VOUS AVOIR PLUS D'INFORMATIONS SUR LES DIFFERENTS INTERVENANTS UNIVERSITAIRES ET POURQUOI?

Si on regarde les statistiques du nombre de répondants par groupe de réponses, on obtient les résultats suivants:

Oui	19
Non	11
Réponses ambiguës	18
Peut-être	2

De plus, si on essaie d'analyser et d'apporter plus de précisions à ces statistiques, on constate que ceux qui ont répondu **non** disent connaître assez bien les différents intervenants et ne sentent pas le besoin d'avoir plus d'information. Ils aimeraient cependant être informés plus rapidement lorsqu'il y a des changements dans les procédures administratives.

D'un autre côté, beaucoup de nouveaux responsables administratifs pensent qu'il serait peut-être bon de créer un programme d'initiation à leurs nouvelles tâches pour les rendre plus rapidement efficaces.

De plus, on souligne entre autres comme éléments importants à obtenir plus d'information, une meilleure qualité de la gestion, et une amélioration de la performance des gestion-

AIMERIEZ-VOUS AVOIR PLUS D'INFORMATIONS SUR LES DIFFERENTS INTERVENANTS UNIVERSITAIRES ET POURQUOI?

Si on regarde les statistiques du nombre de répondants par groupe de réponses, on obtient les résultats suivants:

Oui	19
Non	11
Réponses ambiguës	18
Peut-être	2

De plus, si on essaie d'analyser et d'apporter plus de précisions à ces statistiques, on constate que ceux qui ont répondu **non** disent connaître assez bien les différents intervenants et ne sentent pas le besoin d'avoir plus d'information. Ils aimeraient cependant être informés plus rapidement lorsqu'il y a des changements dans les procédures administratives.

D'un autre côté, beaucoup de nouveaux responsables administratifs pensent qu'il serait peut-être bon de créer un programme d'initiation à leurs nouvelles tâches pour les rendre plus rapidement efficaces.

De plus, on souligne entre autres comme éléments importants à obtenir plus d'information, une meilleure qualité de la gestion, et une amélioration de la performance des gestion-

neires. Ceci pourrait aussi permettre la comparaison de système de gestion (inter-unité) et probablement permettre des améliorations dans son ensemble.

Nous avons recueilli aussi ce commentaire que nous tenons à souligner.

"Les années d'expérience et l'information que l'on reçoit, ajoutées aux contacts que l'on établit, suffiraient pour permettre une administration valable".

A cette dernière phrase, il faudrait certainement se poser la question si c'est cela que veulent les responsables administratifs et l'Université Laval.

**PARTICIPEZ-VOUS A LA FORMULATION DES OBJECTIFS DE VOTRE
UNITÉ? COMMENT ET CROYEZ-VOUS QUE CE SOIT NECESSAIRE?**

Oui	33
Non	3
Réponses ambiguës	3
Aucune réponse	10

On constate premièrement que beaucoup disent participer à la formulation des objectifs et des politiques internes de leurs unités. Ils le font par le biais de leur participation au différents comités ou lors de la préparation de plan annuel et triennal. Les objectifs auxquels ils participent sont généralement liés au secteur de l'administration (personnel, budget, ressources matérielles) et très peu souvent à ceux de la recherche et de l'enseignement. Ils considèrent leur participation comme importante; en fait, ils pensent qu'ils ont beaucoup à apporter pour améliorer la situation de leur unité.

Il y a quand même quelques répondants qui déplorent ne pas participer à la formulation des objectifs.

Certains croient que dans la formulation des objectifs, ils auraient certainement aussi des choses à dire non seulement au niveau de leur unité, mais aussi au niveau de l'Université.

EST-CE QUE VOTRE SUPERIEUR IMMEDIAT VOUS FIXE DES OBJECTIFS? CROYEZ-VOUS QUE CE SOIT NECESSAIRE?

Oui	29
Non	12
Pas réellement	2
Aucune réponse	6

Croyez-vous que ce soit nécessaire?

Oui	5
Non	4

On constate, à la lecture des résultats obtenus, que près de 30% des individus n'ont pas reçu d'objectifs de leur supérieur immédiat. Quant à ceux qui ont répondu **oui**, ils précisent que la forme peut varier selon les situations. Ainsi alors que certains supérieurs immédiats tracent les grandes orientations à leur responsable administratif, d'autres leurs définissent plus spécifiquement des objectifs à court et à long termes. Quelques répondants précisent que les objectifs sont révisés en cours de processus et ajustés lorsqu'il y a lieu.

Par ailleurs, si on revient à ceux qui disent ne pas recevoir d'objectifs, certains le déplorent, alors que d'autres n'en voient pas la nécessité. Les exemples qui vont suivre, tirés des réponses recueillies, illustrent assez bien les motifs qu'ils invoquent à l'appui de leur position.

- Le travail se fait de façon autonome et se situe particulièrement au niveau opérationnel.
- Rien de spécial si ce n'est d'assurer le bon fonctionnement administratif et de voir au bon déroulement des activités du secrétariat.
- J'ai un travail à effectuer et je pense bien le faire.
- Non, car je fais de la gestion quotidienne.
- Non, car je sais mieux le faire moi-même.
- Oui à condition que l'on puisse en discuter ensemble et qu'ils ne soient pas imposés.
- Non, mais si ont peut se faire des suggestions pour obtenir certains objectifs et de leur faisabilité, j'accepte avec grand plaisir de collaborer.

On constate donc que ce rôle de gestion quotidienne est très présent pour certains, alors que d'autres ne semblent pas croire que leur organisation soit capable de leur en définir. En définitive, nous voilà devant de grands mystères qu'il faudra analyser si, dans l'avenir, des processus de planification systématique devaient être mis en place.

EVALUATION**CROYEZ-VOUS NECESSAIRE UNE EVALUATION PERIODIQUE DE VOTRE TRAVAIL ET POURQUOI?**

Oui	36
Non	3
Réponses nuancées	9
Aucune réponse	1

Comme on peut le constater, au moins 70% des répondants trouvent nécessaire une évaluation périodique de leur travail et ceci afin de vérifier si les objectifs attendus ont été atteints et si les moyens utilisés ont été adéquats. Ils spécifient de plus que c'est un outil entre les mains du supérieur immédiat pour contrôler la qualité du travail accompli au cours de l'année. C'est aussi une source d'encouragement et d'amélioration de la performance. Les évaluations peuvent aussi permettre au professionnel et à son supérieur d'ajuster leur mode de fonctionnement et de mieux se comprendre. Car l'absence d'évaluation risque de diminuer le dialogue et, conséquemment, aboutir à l'incompréhension et à l'indifférence. Les répondants pensent aussi que l'Université devrait exiger une évaluation périodique de tous ses employés.

Il s'en trouve cependant qui ne croient pas du tout à l'évaluation et qui la considère comme une perte de temps

et/ou que cela est inutile. D'autres pensent que ce rôle revient plutôt au Vice-rectorat aux ressources humaines. On parle aussi d'évaluation continue et non formelle, d'évaluation verbale, non écrite, pour éviter la "paperasse".

Voilà donc, en substance, les différents points de vue recueillis sur la nécessité d'évaluer le responsable administratif.

CROYEZ-VOUS NECESSAIRE DE FAIRE DES EVALUATIONS TANT DE VOTRE TRAVAIL QUE DE CELUI DE VOS EMPLOYES ET POURQUOI?

Oui	34
Non	2
Réponses nuancées	10
Aucune réponse	3

A la lecture de ces résultats, on constate que près de 70% des répondants croient nécessaire d'évaluer le travail. Quant aux avantages qu'ils y trouvent, ils pourraient se manifester soit sur le plan des relations entre les individus, soit dans l'amélioration de la qualité de leur travail et de leurs performances. Ils pensent également que le fait d'établir de meilleures communications permettrait aux individus de mieux préciser leurs attentes et de s'ajuster au fur et à mesure suivant les besoins. Certainement que ceci éviterait bien les désagréments provoqués par des situations qui ont entraîné parfois en longueur ou ont mal été évaluées. On considère que, malgré le fait que ceci demande aux individus concernés une vigilance constante, les effets obtenus pourraient constituer la base de la motivation et de l'intérêt des employés dans leur travail.

Certains, par contre, croient qu'il n'est pas nécessaire d'établir des mécanismes périodiques d'évaluation. On parle plutôt de rencontres, au besoin, en fonction des

problèmes qui surgissent, des difficultés de faire ces évaluations compte tenu des conventions collectives sans en connaître les bases et les critères?

Malgré tout, un grand nombre de répondants se disent en faveur d'évaluations périodiques. Cependant, ils croient qu'il faudrait trouver des mécanismes qui permettraient de vérifier l'atteinte des objectifs fixés.

**EXISTE-T-IL DES MECANISMES PERIODIQUES D'EVALUATION FORMELS
OU INFORMELS DANS VOTRE UNITE? PRECISEZ.**

Mécanismes formels

Oui	9
Non	28

Mécanismes informels

Oui	5
Aucune réponse	4
Réponses nuancées	3

Lorsque l'on examine les chiffres obtenus, on peut constater que très peu de répondants disent avoir des mécanismes d'évaluation formelle dans leur unité. De plus, si l'on fait référence à la question précédente, où l'on demandait aux répondants s'ils croyaient nécessaire de faire des évaluations de leur travail, on constate que les nombres de **oui** et de **non** sont presque à l'inverse, ce qui peut paraître un peu paradoxal mais certainement pas étonnant, car rien n'est prévu au niveau des conventions collectives pour l'évaluation en fonction du rendement.

Cependant, quelques répondants prétendent avoir l'intention d'établir de tels mécanismes. Quant aux évaluations informelles, elles se font généralement par des rencontres ponctuelles et en rapport avec des problèmes précis à résoudre.

Pour revenir aux mécanismes d'évaluation formels, il importe de préciser s'il y a cependant celles qui sont faites pour la confirmation en emploi et pour l'avancement d'échelon mais qui sont généralement effectuées sans qu'il y ait rencontre avec l'employé. Il faut quand même souligner qu'il s'agit alors d'un processus plutôt automatique. Par contre, dans certains cas, on procède par rencontres périodiques avec le supérieur pour discuter du travail et des ajustements à apporter.

Voilà donc l'essentiel de ce que les informations nous ont révélé sur les mécanismes d'évaluation existant à l'Université Laval et de ce que les gens en pensent.

QUELS SONT LES CRITERES QUI SONT OU QUI DEVRAIENT ETRE PRIVILEGES LORS DE L'EVALUATION?

La liste de tous les critères exprimés ainsi que leur fréquence apparaît ci-dessous.

Nous ne pouvons cependant porter de jugement, à savoir si l'ordre dans lequel sont énumérés les critères est représentatif de l'importance relative de chacun d'eux. Il est aussi probable qu'en relation avec l'évaluation d'un individu dans un poste donné, certains critères devraient préférentiellement être privilégiés par rapport à d'autres; car il semble peu probable que chacun des individus puisse posséder à la perfection chacune des qualités et chacune des critères mentionnés.

Qualités/critères

Répondants

Assiduité et ponctualité	12
Les rapports inter-personnels	11
Rendement face à la tâche, qualité, quantité	27
Efficacité	9
Motivation	10
Connaissances professionnelles	5
Initiative	7
Collaboration, esprit d'équipe	2
Servicabilité	1
Fiabilité	1

Compétence	3
Perfectionnement	1
Responsabilité	2
Qualité de vie	1
Capacité d'adaptation	3
Habiletés administratives	1
Satisfaction au travail	2
Objectifs et résultats	1
Disponibilité	3
Autonomie	2
Implication	3
Etat de santé	1
Compréhension	2
Jugement	2
Créativité	2
Capacité d'intégration	1
Intérêt	3
Expérience	1

QUEL SUPPORT ET SUIVI OFFREZ-VOUS A L'EMPLOYE APRES SON EVALUATION?

Précisons, au départ que huit (8) personnes n'ont pas répondu à la question, 9 disent offrir très peu ou pas du tout de suivi et de support à l'employé. Quant aux autres, de façon générale, ils se disent à l'écoute, disponibles et ouverts aux problèmes de leurs employés. Pour ce faire, certains provoquent des rencontres alors que d'autres attendent que les employés requièrent leur aide. Comme complément à ce qui précède, voici la teneur de quelques remarques que nous avons obtenues.

- Je crois important d'aider l'employé qui présente des problèmes, de lui apporter un support ou de le diriger vers un consultant.
- Je suis toujours disponible pour mes employés afin de les conseiller et de leur enseigner à être plus efficace dans leurs tâches.
- Il y a la reconnaissance du travail accompli, les encouragements et le support.
- Quand le besoin s'avère nécessaire, je l'encourage à s'inscrire à des programmes de formation.

- Nous encourageons l'employé à venir nous rencontrer lorsqu'il le juge nécessaire.
- Nous lui montrons que nous sommes à l'écoute de ses problèmes.
- Le manque de temps ne nous permet malheureusement pas de discuter et de les aider à atteindre les objectifs.
- Le manque de temps nous fait rencontrer nos employés seulement quand il y a des problèmes.

RESUME

DES REPONSES OBTENUES AUPRES DES SUPERIEURS IMMEDIATS

QUESTIONNAIRE A L'INTENTION DES
SUPERIEURS HIERARCHIQUES

Nombre de répondants par catégorie

1.	Directeur adjoint	2
2.	Directeur de centre de recherche	2
3.	Directeur de département	12
4.	Directeur(trice) d'école	4
5.	Directeur de service	12
6.	Directeur général	1
7.	Doyen	6
8.	Secrétaire général	0
9.	Vice-doyen	4
10.	Vice-recteur	0
		43

Répartition par catégorie d'âge

34-35 ans	0
36-37 ans	2
38-39 ans	1
40-41 ans	3
42-43 ans	4
44-45 ans	7
46-47 ans	2
48-49 ans	2
50-51 ans	7
52-53 ans	4
54-55 ans	5
56-57 ans	5
58-59 ans	1
Aucune précision	1
	43

Nombre d'années à l'Université

0 - 5	12
6 - 10	8
11 - 15	7
16 - 20	16
21 - 25	5
26 - 30	2
31 - 35	1
Aucune précision	1
	43

Nombre d'années en poste

0 - 1	12
2 - 3	14
4 - 5	9
6 - 7	2
8 - 9	0
10 - 11	3
12 - 13	1
- 20	1
Aucune précision	1
	43

N.B. En rapport avec le nombre d'années en poste, il est normal de trouver un fort pourcentage de répondants dans l'intervalle 0-5 ans puisque plusieurs sont nommés pour des périodes fixes.

CREATION DE POSTE

EN QUELLE ANNEE FUT CREE LE POSTE DE RESPONSABLE ADMINISTRATIF POUR LEQUEL VOUS ETES LE SUPERIEUR IMMEDIATE?

Année	Nombre de postes créés	%	% cumulé
1950-1960	2	5	5
1961-1965	2	5	10
1966-1970	4	9	19
1971-1975	7	16	35
1976-1980	8	19	54
1981-1985	7	16	70
1986-1987	-	-	-
Non précisé	3	7	77
Ne le savent pas	10	23	100
Total	43	100	100

AVEZ-VOUS ETE IMPLIQUE DANS LA CONCEPTION DE LA DESCRIPTION DE FONCTIONS DU POSTE DE RESPONSABLE ADMINISTRATIF?

Oui	6
Non	32
Non précisé	5

SI OUI, QUELS FURENT LES PRINCIPAUX MOTIFS EVOQUES POUR JUSTIFIER LA CREATION DE CE POSTE?

- D'abord, il faut préciser qu'il y a deux cas où le supérieur immédiat a participé directement à la réévaluation du poste.

Quant aux autres, ils ont exprimé leurs motifs de la façon suivante:

- Afin de décharger des tâches administratives, d'exécution, surtout du côté financier.
- C'était pour s'occuper de la gestion financière, organisationnelle, des ressources humaines, et à l'augmentation des opérations administratives.
- Voulant rendre possible le fait de rester directeur du département et pouvoir enseigner et faire de la recherche.

On constate donc que les motifs invoqués sont de l'ordre de la gestion des opérations courantes.

SI NON, AVEZ-VOUS DÉJÀ PRIS CONNAISSANCE DE LA DESCRIPTION DE FONCTIONS ASSOCIÉE À CE POSTE ET DES MOTIFS INVOQUÉS POUR JUSTIFIER LA CRÉATION DE CE POSTE?

Oui	22
Non	8
Question non pertinente	6
Aucune précision	1
Aucune réponse	3
Oui (2 postes réévalués)	2

42

La catégorie **Question non pertinente** s'explique du fait que 6 répondants avaient déjà exprimé avoir participé à la création du poste; ils ont donc inévitablement pris connaissance de leur description.

EST-CE QUE LA DESCRIPTION DE FONCTIONS CORRESPOND À CE QUE FAIT VOTRE RESPONSABLE ADMINISTRATIF? EXPLIQUEZ.

Oui	18
Non	3
Partiellement	6
Question non pertinente	6
Ne sait pas	4
Aucune réponse	4
Réponses ambiguës	2

En regard des résultats obtenus, on constate qu'au moins 50% des répondants (10 à oui + 6 à question non pertinente) trouvent que la description de fonction correspond aux tâches que fait leur responsable administratif. Quant aux autres, il est certain que ceux qui n'ont pas pris connaissance de la description de fonction ne peuvent savoir si les tâches effectuées correspondent à ce qui est prévu. Malgré cela, certains se disent quand même satisfaits.

Pour d'autres, il apparaît évident que leur responsable administratif en fait beaucoup plus, soit parce que les tâches ont été modifiées ou que le volume a augmenté souvent de façon considérable.

Par contre, dans certains postes, le responsable administratif en fait beaucoup moins que ce qui était prévu dans la description de fonction. On mentionne même un poste qui a été réévalué à la baisse suite au désir temporaire de son supérieur de faire lui-même certaines tâches et a eu comme conséquence qu'avec la nomination d'un nouveau supérieur, ces tâches sont revenues au responsable administratif, qui se retrouve actuellement mal évalué.

**LES TÂCHES EFFECTUÉES PAR VOTRE RESPONSABLE ADMINISTRATIF
CORRESPONDENT-ELLES ENTIEREMENT AUX BESOINS DE VOTRE UNITÉ?
COMMENTEZ.**

Oui	31
Non	4
Pas vraiment	5
Aucune réponse	3

En regard de la question précédente, il n'est pas étonnant de constater que près de 75% des répondants considèrent que les tâches qui sont effectuées répondent aux besoins de l'unité. Cependant, on déplore parfois le fait que le responsable administratif est trop souvent accaparé par le quotidien; en jouant le rôle de pompier, très peu de temps reste pour jouer le rôle de gestionnaire, de planificateur et d'intégrateur libre de prendre le temps d'effectuer des études et des analyses avant de prendre des décisions. On lui reproche alors parfois ce manque de vue d'ensemble des problèmes et l'équilibration entre ses propres besoins et ceux de l'unité du supérieur. De plus, dans certains cas, on pense que certaines tâches devraient être ajoutées à la description de fonction. On va même jusqu'à dire, dans un cas, que malgré le grand dévouement de l'individu, "ses habiletés de gestionnaire ne sont pas tout à fait adaptées aux besoins des années 1990", de sorte que les tâches ne peuvent correspondre aux besoins exprimés.

En regard donc des résultats obtenus, faut-il conclure qu'une grande partie des supérieurs trouvent que les descriptions de fonctions - qui confèrent, comme on l'a déjà indiqué, un rôle généralement de support et de conseil aux responsables administratifs - les satisfont et que les supérieurs n'en demandent pas plus? Quant à ceux qui ont des attentes plus grandes, que faut-il aussi en conclure?

EST-CE QUE LE CONTENU DES TACHES DU POSTE DE VOTRE RESPONSABLE ADMINISTRATIF A CHANGE?

a) DEPUIS SA CREATION? PRECISEZ.

Oui	20
Non	11
Ne le savent pas	8
Aucune réponse	4

PRECISEZ.

Pour les oui:

• Augmentation des tâches	10
• Diminution des tâches	3
• Aucune précision	7

Pour les cas où il y a eu diminution des tâches, les commentaires étaient dans les sens suivants:

- L'ancienne direction avait enlevé pratiquement tous les pouvoirs au titulaire du poste.
- Le titulaire du poste ne recueille que les dossiers qui lui sont explicitement demandés et n'agit pas comme secrétaire du conseil et des comités. Plutôt qu'une véritable analyse des données administratives, il fait plutôt une gestion courante des dossiers.

- La charge du poste était déjà trop lourde et la personne n'était pas assez qualifiée pour assurer les tâches.

Pour ceux qui appartiennent à la catégorie **Ne le savent pas**, ils s'expliquent généralement par le fait qu'ils n'étaient pas en place lors de la définition des tâches ou encore qu'ils ne sont tout simplement pas au courant.

b) DEPUIS QUE VOUS ETES EN FONCTION? PRECISEZ.

Oui	17
Non	20
Ne sait pas	1
Aucune réponse	5

- Des 3 cas cités précédemment à la section (a), dont les tâches furent diminuées, 2 sont restés ainsi alors que 1 s'est vu, avec la nomination d'un nouveau supérieur, redonner certaines de ses responsabilités.

Pour les autres cas dont leur contenu de tâches a changé, la majorité des répondants ont attribué ce fait soit à une augmentation de la charge de travail, soit au transfert de la responsabilité de la gestion du personnel non enseignant, ou encore que la fonction conseil est devenue

plus importante. Pour ces raisons, un répondant nous précise que le poste dans son unité a été réévalué et un autre que la réévaluation est en cours.

EST-CE QUE LE POSTE A ETE REEVALUE DEPUIS SA CREATION? PAR QUI ET POURQUOI?

Ouï	20
Non	16
Réponses ambiguës	1
Ne sait pas	1
Aucune réponse	5

Le premier constat que l'on puisse faire, c'est qu'il semble que près de 50% des postes ont été réévalués depuis leur création. Pour justifier ces demandes de réévaluation, on a cité les facteurs suivants: augmentation ou diminution de tâches et de responsabilités, nouveaux besoins, changement apporté à la structure organisationnelle. Tous ces changements ont eu lieu pour rendre le poste plus conforme à la réalité. Il faut ajouter que les personnes qui ont fait une demande de réévaluation avaient comme principal objectif soit un reclassement ou l'espoir d'une promotion. Il est arrivé à quelques occasions que ces demandes aient été logées par le supérieur avant l'arrivée d'un nouveau titulaire.

Voilà donc les principaux motifs invoqués. Mais avant de terminer cette section de notre étude, nous nous sommes interrogé sur le fait que plusieurs des postes créés, voilà un bon nombre d'années, n'aient jamais été réévalués.

POURRIEZ-VOUS NOUS PRECISER LES PRINCIPAUX CRITERES UTILISES POUR LA SELECTION DU TITULAIRE DE CE POSTE ET QUI LES A DETERMINE?

Aucune réponse	6
Ne les connaissent pas	15

Compte tenu qu'ils peuvent varier selon le poste, nous ne ferons pas ici l'énumération de tous les critères qui ont pu être utilisés pour la sélection d'un candidat mais plutôt voir 1° si les répondants les connaissent et 2° s'ils avaient participé à leur définition.

A la lecture des données recueillies, il se dégage qu'un bon nombre d'individus (15) disent ne pas connaître les principaux critères utilisés pour la sélection du titulaire du poste dans leur unité. Ils imputent cette ignorance au fait soit qu'ils n'étaient pas en place à l'époque, soit que le poste a été comblé par mutation, promotion ou remplacement, ou encore soit que le poste a tout simplement subi des changements au fil des ans et que les critères de l'époque ne seraient probablement plus pertinents aujourd'hui. Pour mieux illustrer ce qui précède, voici quelques exemples des commentaires reçus:

- Ne peut les préciser, car je crois comprendre que le principe de la chaise musicale a joué et que finalement les critères d'opportunité et disponibi-

lité sont déterminants quand la situation de remplacement se présente.

- Poste comblé suite à une réorientation de carrière.
- Au fil des ans, le titulaire a créé son propre poste par une accumulation d'une multitude de tâches.
- Les critères ont été déterminés par moi-même, mais ils n'ont pas été utilisés parce que le Service du personnel avait quelqu'un à caser.

Quant aux autres répondants, ils ont exprimé de façon plus ou moins étayée les critères qu'ils ont définis ou en collaboration avec le Service du personnel.

SELON VOUS, QUELLE EST LA PLACE ET LE RÔLE DU RESPONSABLE ADMINISTRATIF?

En résumé, un des premiers constats que l'on puisse faire à la lecture des différentes réponses, c'est que la très grande majorité des répondants s'entendent pour dire que le poste de responsable administratif est soit essentiel, soit primordial, si on veut s'assurer de la bonne gestion administrative de l'unité. D'autre part, il ne faut pas le nier, on considère le titulaire du poste, un gestionnaire de la réalisation technique, matérielle et financière des décisions politiques prises par le supérieur immédiat ou hiérarchique. On le voit aussi comme ayant un poste "staff" ou comme un administrateur exécutif. De plus, on s'entend généralement assez bien sur la définition des principales tâches et rôles à attribuer aux responsables administratifs.

A: Au sein de votre unité

Au niveau de l'unité, on considère le responsable administratif comme le spécialiste du **Conseil**, le gestionnaire des opérations et des méthodes administratives quotidiennes: financières, matérielles et des ressources humaines. A cet égard, on lui reconnaît souvent l'importance du rôle conseil qu'il joue sur plusieurs plans. Il voit aussi à la gestion des conventions collectives, et représente souvent

le lien privilégié entre son unité et les divers services. On pense qu'il devrait être capable mieux que quiconque de définir les besoins et les procédures administratives destinées à favoriser le bon fonctionnement de son unité.

B: Au sein de l'Université Laval

On considère les responsables administratifs comme un groupe de personnes qui sont au coeur de l'activité quotidienne de l'Université et, à ce titre, ils sont extrêmement importants pour interpréter une partie de la vie universitaire.

Généralement étiquetés comme des éléments de continuité et des représentants de leur unité en ce qui a trait aux activités administratives, ils deviennent le lien entre l'unité et les divers services de l'Université. On pense de plus qu'ils ne doivent pas seulement voir à l'application des méthodes et directives administratives de l'Université, mais en être aussi les protecteurs.

Le responsable administratif se doit aussi de collaborer avec toutes les instances administratives afin d'harmoniser sa gestion avec celles des autres unités de l'Université et de permettre l'élaboration de politiques en matière de gestion des différentes ressources de l'Université.

Un répondant va même jusqu'à dire:

"Si nous voulons
atteindre une saine
gestion financière
et une bonne ges-
t i o n d e s
r e s s o u r c e s
humaines, il faut
que l'Université se
dote de cadres
supérieurs compé-
tents".

Voilà donc les principaux commentaires que nous ont expri-
més les supérieurs sur les rôles que jouent ou devraient
jouer les responsables administratifs tant au sein de leur
unité que de l'Université.

**SELON VOUS, QUEL TYPE DE FORMATION ET DE CONNAISSANCES
DEVRAIT POSSEDER LA PERSONNE POUR ACCOMPLIR EFFICACEMENT
SON TRAVAIL?**

L'énoncé qui suit, exprimé par un répondant, traduit assez bien la pensée de la très grande majorité des supérieurs immédiats concernant le profil de formation souhaité pour les responsables administratifs.

"Le titulaire doit posséder un niveau de formation susceptible de lui garantir une certaine envergure intellectuelle, une grande capacité d'analyse, de synthèse et de communication ainsi qu'une possibilité de pleine compréhension du milieu environnant: il doit posséder à cet égard au moins un diplôme universitaire, de préférence mais pas nécessairement en sciences de l'administration. Il doit en outre posséder les connaissances pratiques nécessaires à l'exercice adéquat des ses fonctions, connaissances généralement acquises par un certain nombre d'années d'expérience dans des tâches de type administratif".

On pourrait ajouter à cet énoncé d'autres aspects qui, aux yeux des supérieurs immédiats semblent importants.

Au niveau de la formation académique:

On semble privilégier deux différents types de formation et ce, en relation avec le poste occupé.

- I. Compte tenu du particularisme de certains postes de responsable administratif, on souhaiterait que le titulaire du poste ait au départ une formation disciplinaire en relation avec son milieu (exemple: sciences et génie, sciences de la santé, etc.), en plus d'une formation en administration.
- II. Une formation collégiale, mais de préférence universitaire, en administration ou en relations industrielles, avec des spécialités en gestion financière, comptable et des ressources humaines.

En général, on précise que le titulaire du poste se doit d'avoir une bonne connaissance tant du milieu universitaire et de ses composantes, ainsi que de toutes les procédures administratives régissant les différentes activités universitaires. On constate de plus que les exigences semblent varier selon le poste, les tâches et le niveau de responsabilité. En effet, si, dans certains cas, on considère le responsable administratif vraiment comme un agent de la gestion quotidienne, dans d'autres cas, il est considéré comme un spécialiste et un consultant.

Il a de plus été mentionné que des connaissances de l'informatique, de la comptabilité, des finances et de la

gestion de ressources humaines pourraient être des atouts nécessaires dans certains postes.

En dernier lieu, nous tenons à vous présenter trois commentaires, où nous avons souligné les points que nous considérons importants à faire ressortir.

- Une formation professionnelle de sorte que la personne puisse comprendre et résoudre des problèmes du département.
- Pour un département, une connaissance pratique de l'Université et un diplôme d'études collégiales. Plus la formation est élevée, plus le rendement devrait croître. Aux salaire versés, on pourrait exiger des diplômes universitaires.
- Cours de base en administration, de préférence un diplôme universitaire pour donner plus de crédibilité.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUALITES QUE DEVRAIT POSSEDER LE TITULAIRE DU POSTE DE VOTRE UNITE?

Un premier survol des réponses obtenues nous indique quelques points forts ou traits communs que devraient posséder les responsables administratifs. On insiste entre autres choses sur les qualités humaines et les habiletés d'analyse, de synthèse et d'opérationnalisation des projets. Enfin, on souhaite un plus haut degré d'implication de la part de ceux-ci.

Dans ce qui va suivre, nous avons listé les qualités que souhaiteraient voir l'ensemble des supérieurs chez les responsables administratifs.

Qualité personnelle

- Esprit d'initiative, ardeur au travail, efficacité.
- Bon bagage de connaissances.
- Habileté à gérer du personnel.
- Esprit pondéré, discret, réfléchi.
- Meticuleux.
- Intègre, honnête, solidaire, loyal, fiable.
- Bonne rigueur intellectuelle, ordonné, vigilant, méthodique, planificateur.
- Esprit d'analyse, de synthèse et de décision.
- Ponctuel, assiduité.
- Capacité de prendre en charge.
- Qualités de "réalisateurs".

- Sens de la motivation et de l'organisation.
- Capacité de travailler seul, en équipe, et de déléguer.

Relations humaines

- Sens développé de la communication.
- Disponible, diplomate.
- Sensibilité pour les autres, habiletés dans les relations interpersonnelles et équitables.
- Capacité à comprendre la situation et les problèmes des employés et la propension naturelle à chercher des solutions appropriées.

EVALUATION

CROYEZ-VOUS NECESSAIRE DE FAIRE DES EVALUATIONS DE VOS
EMPLOYES ET POURQUOI?

Oui	34
Non	4
Réponses nuancées	3
Aucune réponse	1

Une première réalité que l'on puisse dégager de ces résultats sans risque de se tromper est que la très grande majorité des répondants trouvent nécessaire d'évaluer leurs employés. Quant aux raisons exprimées, on cite la motivation et l'atteinte d'objectifs en fonction d'attentes significatives.

Pour ajouter à ceci, il nous paraît utile d'indiquer comment certains répondants se sont exprimés. Ces opinions, parfois très contrastantes, démontrent l'importance que l'on accorde à l'évaluation. Comme vous le constaterez, nous avons souligné certains mots clefs, ceux qui mettent en relief l'idée du répondant.

- Oui, mais à partir d'objectifs sur lesquels les parties impliquées se sont mises d'accord préalablement. Cette évaluation permettrait aux parties de s'aider mutuellement dans l'accomplissement des tâches et de faire ressortir annuellement les

points forts et les points faibles et d'y apporter les correctifs de part et d'autre au cours de l'année suivante: c'est également une bonne source de motivation et d'encadrement.

- Permet de s'interroger sur leur rôle et les progrès qu'ils pourraient faire.
- Oui, car les tâches à accomplir et les moyens changent (évoluent?) progressivement.
- Oui, ceci permettrait les réajustements et réaménagements de tâches, comme il est fait pour les professeurs.
- Oui, car peut-être une excellente occasion de favoriser les changements dans le manière de faire, une occasion d'identifier les besoins de perfectionnement. C'est une exigence de faire le point.
- Permet de régler certains points avant qu'ils ne deviennent des problèmes.
- Oui, ceci est très important pour établir une bonne communication entre les intérêts et favoriser un bon encadrement.

- Oui, qu'elle soit bien structurée pour permettre un transfert d'information et un suivi assez riche en information pour permettre au nouveau supérieur de se faire une idée rapidement de son responsable administratif.
- Oui, car une évaluation bien faite est un outil de croissance et développement personnel.

Toutefois, un certain nombre de supérieurs ne croient pas à une nécessité absolue de l'évaluation:

- Ca va donner quoi?
- Probablement souhaitable, mais ce n'est pas prévu dans les conventions collectives.
- Non, seulement en cas de promotion ou de changement d'affectation et aussi en cas de problèmes sérieux.

Malgré ces commentaires, il n'en demeure pas moins évident qu'on semble trouver beaucoup de vertus à l'évaluation et qu'elles ne sont probablement pas à négliger. On parle entre autres choses de motivation, de mise en évidence des points forts, des points faibles, d'amélioration de la performance et de bonne communication. Sachant maintenant que les répondants sont d'accord avec les évaluations, la

question suivante va nous révéler si on retrouve des mécanismes d'évaluation dans les différentes unités.

EXISTE-T-IL DES MECANISMES PERIODIQUES D'EVALUATION FORMELS
OU INFORMELS DANS VOTRE UNITE? PRECISEZ.

Oui - formels	11
Oui - informels	6
Réponses ambiguës	3
Aucune réponse	3
Non	23

N.B.: Quelques candidats se sont exprimés sur les
deux volets de la question.

Les commentaires recueillis en ce qui a trait à l'évaluation formelle sont les suivants:

- La seule évaluation formelle est celle prévue pour le processus préalable à la confirmation en emploi.
- Il y a des rencontres périodiques.
- Il y a une rencontre annuelle des professionnels pour faire le bilan et pour établir des objectifs. Il y a aussi une rencontre de chaque professionnel avec la direction et des rencontres périodiques pour le suivi des dossiers.
- Oui, lors des avancements d'échelon.

- De plus, des répondants disent que l'évaluation se fait de façon informelle, journalière et en fonction des besoins.

On constate donc que plusieurs sont pour la vertu mais très peu semblent la pratiquer.

QUELS SONT LES CRITERES UTILISES POUR FAIRE L'EVALUATION?

Précisons que 12 personnes n'ont pas répondu à cette question et que 4 l'ont jugée non pertinente du fait qu'ils ne faisaient pas d'évaluation. Cependant, si l'on analyse ceux qui y ont répondu (27), certains ont avoué ne pas avoir défini de critères, alors que les autres les ont exprimés principalement de la façon suivante:

- En fonction de l'atteinte des objectifs établis.
- En fonction du degré de satisfaction des clients (professeurs, chercheurs et secrétaires), évaluation globale.
- En fonction de la description de fonction.

Quelques-uns mentionnent des éléments d'ordre plus général, tels que:

- Sens des responsabilités.
- Productivité, qualité du travail, quantité de travail.
- Motivation.
- Initiative.
- Compréhension.
- Intérêt au travail.
- Connaissances professionnelles.
- Disponibilité.

- Relations interpersonnelles.
- Leadership.
- Esprit d'innovation.
- Esprit de collaboration.

QUEL SUPPORT ET SUIVI OFFREZ-VOUS A L'EMPLOYE APRES SON EVALUATION?

Ont répondu	21
N'ont pas répondu ou jugé non pertinent	22
Ont jugé la question non pertinente	6

Commentaires des répondants

- Être attentif et à l'écoute des employés.
- Très grande disponibilité de communication de façon à clarifier et préciser au fur et à mesure les éléments découlant de l'évaluation.
- Aucun support systématique ou formel.
- Divers outils adaptés aux circonstances: encadrement modifié, formation théorique ou en cours d'emploi, nouveaux défis, encouragement à faire lui-même des évaluations, etc...
- Rencontres informelles, mais périodiques.
- Expression claire des attentes et expression fréquente du niveau de satisfaction.
- Je lui offre mon appui.

- Je conseille des moyens pour mettre à jour ses connaissances.

COMMENT CROYEZ-VOUS QUE VOTRE RESPONSABLE ADMINISTRATIF
PERÇOIT OU PERCEVRAIT DE TELLES EVALUATIONS?

Ont répondu	36
N'ont pas répondu	5
Considèrent que ça ne s'applique pas	2

On constate premièrement que 54% des personnes ont répondu à cette question. Comme on le verra plus loin dans les commentaires, quatre pensent que leur responsable administratif se formaliserait d'être évalué; environ le même nombre ne le savaient pas, alors que les autres (26) croient qu'il l'accepterait plutôt bien.

voici donc quelques exemples de commentaires à ce sujet.

- Haut degré de satisfaction, l'employé se sentant ainsi davantage valorisé, comme un collaborateur.
- Il pense que le responsable administratif serait favorable à l'instauration d'un système d'évaluation.
- Probablement, comme une chicane inutile.
- Mai, si les évaluations devaient être systématiques.

- Une évaluation poussée de son travail? Il l'accepterait en apparence, faute d'avoir des motifs pour s'y refuser. Il chercherait à alourdir le processus et tâcherait de le faire tomber en désuétude.

- Mai, parce qu'il est globalement mal à l'aise pour communiquer.

Annexe 2

LA SITUATION DES PROFESSIONNELS EN
SITUATION DE GESTION DANS D'AUTRES UNIVERSITES

UNIVERSITE DE MONTREAL

UNIVERSITE MCGILL

LA SITUATION DES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GESTION DANS D'AUTRES UNIVERSITÉS

Afin de recueillir de l'information à ce sujet, nous avons procédé principalement par des entrevues guidées par une grille de questions.

L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Cette université, dont les dimensions sont à bien des égards comparables à celles de l'Université Laval, possède une quation bicéphale de ses ressources humaines. On retrouve en effet une direction du Service du personnel enseignant et une direction pour le personnel non enseignant. Nous avons pu rencontrer les directeurs de chacun de ces services ainsi que quelques responsables administratifs provenant de différents secteurs.

Service du personnel non enseignant

Il importe de préciser que l'objectif de cette rencontre n'est pas de faire l'analyse des activités de ce service mais plutôt d'obtenir de l'information sur les gestionnaires (responsables administratifs) dans cette institution.

L'Université de Montréal, comme bien d'autres institutions, a connu entre les années 1960 et 1980 une forte croissance.

Les ressources étaient abondantes, la clientèle augmentait constamment de façon concomitante avec la recherche et les différents programmes académiques. Pour répondre à cette forte croissance, elle n'avait d'autre choix que d'augmenter les différents services par l'embauche de personnel, si bien qu'entre la fin des années 1960 et début des années 1970, il y eut création de 100 à 150 postes d'emploi de bureau par année.

Afin d'harmoniser toutes ces nouvelles ressources, il leur a fallu assurer un certain encadrement, de telle sorte qu'au fil des ans, le nombre dans cette catégorie d'employés augmenta considérablement. Une analyse des effectifs démontre qu'en 1960, on retrouvait environ 600 employés non enseignants situés principalement au terrain et bâtiment, à la cafétéria et à la bibliothèque. Au début des années 1980, l'Université de Montréal a connu un sommet en terme d'employés non enseignants, soit 3 200. Par la suite, il y eut une certaine période de décroissance, et, à l'heure actuelle, les effectifs se chiffrent à près de 2800, répartis dans les facultés, les écoles et les services. Malgré cette diminution, il fallut quand même continuer à garantir cet encadrement, ce qui a amené l'Université de Montréal à maintenir en place la grande majorité des postes de gestionnaires, assurant la coordination des activités. Ces postes que nous appelons chez nous **"responsables administratifs"**, furent comblés dans bien des cas par des secré-

taires qu'on a dû former afin de leur assurer un minimum de connaissances dans le domaine de la gestion. La plupart n'avaient pas de diplôme universitaire de premier cycle et se sont formés avec les années. Quant aux tâches associées à ces postes, beaucoup sont considérées comme de routine et de soutien, faisant peu appel à l'aspect créateur et d'innovation des individus. Le perfectionnement de ce personnel s'est orienté en fonction de développement d'habiletés techniques soit l'informatique et la préparation de rapport; très peu de cours furent d'ordre général, sur les principes de gestion. De façon générale, on considère que les postes de secrétaires administratifs et d'adjoints sont des postes d'exécutants, très peu liés à la prise de décision.

Mais que pense la haute direction (le recteur) du rôle des responsables administratifs au sein de leur l'Université? Il semble que depuis un certain nombre d'années, une des préoccupations principales fut de tenter de gérer la décroissance. Dans les faits, on effectua des études, non dans une perspective de développement ou d'amélioration de la productivité et de la gestion, mais plutôt pour évaluer le nombre de postes à couper sans trop nuire aux opérations. Maintenant que cette période semble presque terminée, les préoccupations d'amélioration de la satisfaction et de la qualité des services deviennent plus présentes dans l'esprit des dirigeants. On tient maintenant un nou-

veau langage, celui de la reconnaissance et de l'utilisation d'une de ses plus grande richesses, le potentiel humain.

Pour ce faire, l'université veut mettre sur pied des programmes permettant de mieux évaluer la performance tant des différentes unités que du personnel qui les composent. Malgré ceci, les gens manifestent quand même un peu de scepticisme, car ils se souviennent de toutes les études qui n'ont mené qu'à des coupures de postes. On a de la difficulté à croire que la direction va tenir compte de leur avis, car les expériences ont démontré que l'Université, par tradition, était beaucoup plus près des préoccupations et des avis du corps professoral que de ceux des non-enseignants.

Création de postes de professionnel et mécanismes d'évaluation

Deux autres aspects furent discutés lors de notre rencontre: la création de poste et l'évaluation. Lorsqu'une unité place une demande au Service du personnel, celui-ci évalue la demande en fonction des besoins du milieu. Généralement, les attentes sont assez bien précisées par l'unité, et le Service du personnel en discute pour vérifier le bien-fondé et l'exactitude des tâches à accomplir. Il joue donc à cet égard, dans un premier temps, un rôle de con-

veiller. Par la suite, il voit à la création d'un poste correspondant aux besoins, à son affichage, à la sélection et à l'évaluation de l'employé avant de le confirmer au poste. Mais, par la suite, il ne semble exister aucun mécanisme périodique d'évaluation formelle de l'employé.

Stabilité et peu de mobilité

On retrouve une assez grande stabilité chez les titulaires des postes de responsable administratif. Chez presque 80% des cadres supérieurs, le salaire se situe au maximum de l'échelle salariale et la mobilité est très faible. On nous précise à la direction que la mise sur pied de programmes de mobilité pourrait être un mécanisme intéressant dans une perspective de la préparation de la relève. Cependant, compte tenu du très grand cloisonnement des secteurs, de la sécurité liée au poste, il faudrait, afin d'être capable de réaliser cette opération, une grande volonté de changement de la part de tous, mais surtout réussir à éliminer cette crainte du changement.

Cependant cet aspect de cloisonnement est certainement un obstacle au développement des concepts de gestion participative, de la participation de chacun dans les processus de gestion et surtout de développer une conscience collective dans des perspectives de croissance individuelle et organisationnelle. On pense que les gestionnaires devront fran-

chir ces barrières et ne plus gérer de façon individualiste et en terme de définition de pouvoir. Malheureusement, on constate que beaucoup de gestionnaires en place gèrent encore à partir des conventions collectives, ce qui démontre bien aux yeux de plusieurs que beaucoup reste à faire.

Cependant ce qui semble positif, que plusieurs responsables administratifs commencent à élargir leurs horizons, ce qui s'observe par des changements d'attitudes. À preuve, on mentionne que lors d'une rencontre des cadres supérieurs avec les doyens et la haute administration de l'Université plusieurs des sujets, tel que l'identification des forces et des faiblesses, et le développement des objectifs stratégiques ont été abordés. On croit de plus qu'il importe de se définir comme organisation et d'être plus sensible à l'importance de la communication.

Direction du personnel enseignant

L'objectif de la rencontre avec le directeur de ce service visait à obtenir de l'information sur les perceptions des professeurs face aux gestionnaires ou aux "responsables administratifs". Nous avons donc, pour ce faire, rencontré le directeur de ce service. Voici les commentaires que nous avons obtenus de sa part.

Quelqu'un certain nombre de professeurs pense que les responsables administratifs sont un "mal nécessaire" (car ils vont jusqu'à affirmer qu'une université ne peut être gérée que par des professeurs), la grande majorité reconnaît aux responsables administratifs une certaine importance quant à leurs rôles. Il en est ainsi quand il est question de permanence, de continuité qu'ils assurent au sein des différentes unités de l'université, d'expertise en gestion des procédures administratives et aussi de rôle de conseiller auprès de leur supérieur. On les considère aussi comme des personnes à qui on peut faire confiance et sur lesquelles on peut compter.

Lors d'une récente étude faite sur le rôle des directeurs de département, une des recommandations était à l'effet de leur offrir un meilleur support administratif afin qu'ils puissent s'occuper plus spécifiquement et adéquatement des tâches académiques. Cependant, il semble qu'il n'y a pas eu de suite à cette proposition.

De plus, malgré le fait que certains professeurs prétendent et affirment qu'en cette période de récession on devrait effectuer encore plus de coupures dans l'administration, ils sont les premiers à revendiquer encore plus de services. Malgré tout ceci, il leur a semblé important de rapprocher ces deux solitudes; ils ont donc pensé créer un comité qui les mettrait en relation où ils pourraient

échanger sur des problèmes pouvant les toucher. Cependant, il semble que celui-ci était trop loin des problèmes. On a suggéré alors de résoudre les problèmes, et l'application de solutions plus près de la base, par un comité conjoint professeurs et responsables administratifs. Mais pour que ces mécanismes puissent être mis en place, on a voulu que la haute administration appuie ce procédé et montre une volonté ferme d'agir, ce qui n'a pas encore été fait. Y a-t-il un lien entre la position de la haute administration dans ce dossier et le fait qu'on reproche souvent aux services centraux de ne pas être assez près des préoccupations et besoins des intervenants pour permettre l'atteinte des objectifs?

En conclusion, il semble que l'Université de Montréal ne se soit jamais préoccupée de la gestion de carrière des responsables administratifs, ni de définir de politiques institutionnelles face à leur pouvoir et à leur rôle.

Gestionnaires (responsables administratifs) à l'Université de Montréal

Nous avons eu le plaisir de rencontrer trois gestionnaires dont le directeur du CLPSUM (Centre d'éducation physique et sportif de l'Université de Montréal), un chef de division du Service des immeubles, ainsi que l'adjoint au vice-doyen à l'administration de la faculté de médecine. Ces rencon-

Ils avaient comme objectif de tenter de mieux cerner leur rôle et la place qu'ils jouent au sein de l'université de Montréal.

Avant d'aborder les principaux thèmes qui ont été discutés, nous désirons préciser que, de façon générale, les trois gestionnaires nous ont paru assez satisfaits dans leur travail. Nous présentons ici les commentaires qu'ils nous ont livrés lors de ces entrevues.

Formation et perfectionnement

Comme l'a déjà précisé le directeur du Service du personnel, beaucoup de responsables administratifs ont accédé à leur poste sans avoir toute la formation et les qualifications requises, de telle sorte que très peu d'entre eux ont une formation universitaire en administration ou pertinente à leur emploi. On nous a précisé que cette situation est en train de changer car les unités commencent à exprimer leurs besoins en exigeant des individus ayant une bonne formation académique, un bon esprit d'analyse, de synthèse, un esprit critique, en plus d'être de bons conseillers. Ces nouvelles exigences ont donc sensibilisé la haute direction à désigner maintenant à ces postes des gens ayant de plus grandes qualifications. Résultats: sur les affichages de ces postes, on retrouve maintenant, entre

autres exigences, celle d'"être détenteur d'un diplôme de premier cycle". Nos hôtes ont tenu à nous préciser également que la qualité de la gestion" ne passe pas par les structures", elle est plutôt le reflet de la qualité des gens en place, d'où l'importance de la formation.

En conclusion, on s'entend pour dire que les critères de formation devraient être plus grands à l'avenir. Il faudra certainement exiger au moins un baccalauréat et même, dans certaines circonstances, une maîtrise, ce qui aurait probablement un impact certain en ce qui a trait à la crédibilité et au rayonnement possible de l'individu dans son milieu et de l'organisation vers l'extérieur. Cependant on considère important pour ceux qui se sont formés sur le "tas", qu'ils se donnent des outils en suivant des programmes de perfectionnement qui leur permettraient de se tenir à jour dans les nouvelles méthodes administratives. Sinon ils pensent qu'ils continueront à accuser encore plus de retard. A ce sujet, ils croient que l'Université devrait concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins de l'organisation et répondant à un plan d'ensemble.

Rôles et tâches

On nous a expliqué que l'on pourrait diviser les gestionnaires en deux grandes catégories, dont les membres de la

Deuxième pourraient être répartis suivant trois niveaux de responsabilité. En voici donc la description:

1. **Première catégorie: secrétaire administratif**

On attribue à cette catégorie plutôt un rôle d'exécutant des tâches, le plus bas niveau de responsabilité administrative.

2. **Seconde catégorie: adjoint administratif**

Comme nous l'avons dit précédemment, on pourrait diviser cette catégorie selon trois niveaux de responsabilités différents bien qu'associés à des tâches similaires, comme la gestion du budget, l'approbation de dépenses, la gestion du personnel. Il sera aussi à considérer que le niveau du poste occupé est souvent établi en rapport avec le poste occupé par le supérieur immédiat. Un dernier point à préciser est que la très grande majorité des adjoints ont maintenant la responsabilité du personnel syndiqué non-enseignant de leur unité.

Niveau 1

Le titulaire de ce poste a généralement la responsabilité d'autoriser les dépenses et l'engagement de personnel pour la faculté ou le service. Par

ses actes, il engage l'institution. Il est considéré comme un gestionnaire ayant le plus haut niveau de responsabilité dans cette catégorie.

Niveau 2

Il s'agit ici de postes dont les tâches consistent à gérer des budgets de recherche et de fonctionnement, mais dont l'approbation finale n'incombe pas totalement à leurs titulaires. Ces derniers obtiennent généralement leur pouvoir par délégation.

Niveau 3

Les principales activités que l'on retrouve à ce niveau sont surtout liées au secteur académique. On retrouve ces postes principalement dans les directions de programmes. Le statut des titulaires est un peu plus élevé, semble-t-il, que celui des secrétaires administratifs, mais moins que les niveaux 1 et 2.

On constate donc qu'il existe au sein de l'Université de Montréal différents niveaux de postes qui, comme on a pu le constater, sont mieux évalués et mieux considérés lorsqu'ils sont associés à la gestion budgétaire plutôt qu'académique. Le phénomène de discrimination est aussi présent chez les gestionnaires qui travaillent dans une faculté par rapport à ceux qui œuvrent dans des services.

Pour mieux illustrer ceci, on peut dire que pour deux postes de niveau comparable, celui qui est dans une faculté sera mieux vu que celui qui est dans un service. Malgré tout, les gestionnaires qui travaillent dans les services se sentent quand même partie prenante de l'Université, mais sentent que leur rôle est secondaire.

Évaluation

Comme nous l'avons énoncé à de multiples occasions, il n'y a pas de mécanismes formels d'évaluation après confirmation de l'employé à son poste. Cependant, au CIPSOH, le directeur a mis sur pied un système d'évaluation par objectifs et par attentes significatives qui permet aux individus et ce, en accord avec le supérieur, de se fixer tant des objectifs personnels qu'organisationnels. Le directeur précise que les individus voyaient cela, à l'origine, comme un moyen répressif. Il semble que ce ne soit plus le cas actuellement: ils le voient maintenant comme un outil pour améliorer leurs qualités de gestionnaire et pour mieux orienter leur perfectionnement.

Responsabilité

Ici comme ailleurs on définit deux types de pouvoir, un d'ordre politique et l'autre d'ordre administratif. Nous avons appris que, généralement, chaque responsable administratif peut définir assez bien son niveau de responsabilité

en fonction du poste qu'il occupe mais qu'il peut aussi varier dans certaines circonstances et selon son supérieur. L'un d'eux nous a précisé qu'il a une responsabilité dans le traitement des problèmes, mais qu'il n'a pas la marge de manoeuvre pour les régler; en fait, il n'a pas le pouvoir de décider lui-même des gestes qu'il doit poser.

On croit que le responsable administratif devrait assurer un plus grand "leadership" dans la conduite de certains Jossiers et qu'il devrait assumer ses décisions (l'impossibilité). L'exemple qui va suivre nous a été livré par un intervenant afin d'illustrer la position où se trouve le responsable administratif dans sa vie quotidienne de gestionnaire.

"Normalement, quand on fait du canot, celui qui est en avant se doit de bien lire la rivière pour dire à l'autre à l'arrière où aller pour éviter les embûches. Il a souvent l'impression qu'étant à l'arrière comme responsable administratif, celui qui est généralement en avant (le supérieur immédiat) a de la difficulté à bien lire "administrativement parlant" la rivière et le seul constat qu'il puisse faire, c'est qu'il frappe des roches et qu'il doit faire de son mieux si il ne veut pas couler".

In conclusion, on souhaite une meilleure définition des

rôles de chacun, afin qu'ils soient mieux reconnus, valorisés et respectés.

Perception du rôle des responsables administratifs

A la question "Comment pensez-vous que votre rôle est perçu par la haute direction de votre université?", nous avons obtenu les commentaires suivants:

Déjà, au départ, comme nous l'avons déjà précisé, les postes de responsables administratifs dans les facultés semblent plus valorisés que ceux dans les services. Malgré cela, cette catégorie d'employés considère que leur poids est faible par rapport à celui des professeurs. Ils conviennent que généralement la qualité d'une université est associée à celle de ses professeurs et chercheurs, mais qu'un certain nombre d'universités ont toutefois compris qu'elle l'est aussi par la qualité de sa gestion. Or, nous précise-t-on, si les gestionnaires veulent améliorer leur image, il leur faudra être plus performants et de grande qualité dans leurs interventions. Ils constatent que leur université est remplie de potentiel, peu ou mal exploité, ce qui ne favorise ni la cause des gestionnaires ni celle de l'Université.

Mobilité

Il n'existe pas de plan organisationnel pour favoriser la mobilité. Pourtant, les changements de poste sont plus fréquents au niveau académique que dans les services. Les principaux motifs invoqués pour justifier ces changements semblent être liés aux besoins des individus d'avoir plus de défis et de responsabilités.

L'UNIVERSITE MCGILL

Dans cette université, comme à l'Université de Montréal, on ne retrouve pas une structure unique qui voit à la gestion de toutes les ressources humaines. La personne que j'ai rencontrée et de qui j'ai obtenu les informations est le directeur des ressources humaines qui s'occupe du personnel non-enseignant.

Au départ, on précise qu'une des premières caractéristiques de cette institution, c'est que la très grande majorité des employés n'est pas syndiquée. Les seuls employés qui le sont appartiennent aux catégories des métiers et services. Pour toutes les autres catégories d'emploi, il y a une association qui les représente et avec qui l'Université doit négocier toutes ententes concernant les salaires et les conditions de travail. Depuis environ une quinzaine d'années, il n'y a pas eu de grand mouvement de syndicalisation et ceci s'explique par le fait que les ententes généralement signées offrent des avantages similaires à ceux des autres universités.

Quant aux professeurs, ils ne sont pas non plus syndiqués et sont sous le chapeau du Vice-recteur académique qui ne traite évidemment pas avec chacun d'eux. Il existe plutôt une structure dite décentralisée avec doyens ou directeurs de service qui voient à la gestion quotidienne de leur

unité. Ainsi, le poste de doyen étant un poste à pouvoir et prestige, il possède toute l'autonomie nécessaire pour faire de son unité un meneur dans son domaine. Pour ce, il peut définir la structure de son organisation et contrôler l'embauche et du rendement de tout son personnel car c'est lui qui va permettre l'atteinte de ses objectifs. Il a toute la latitude voulue, mais à la condition que les gestes qu'il pose soient en conformité avec les politiques et règles définies par l'Université en matière de gestion des ressources physiques, financières et humaines. Ainsi si certaines irrégularités étaient commises en matière de gestion de ressources humaines, un agent du personnel pourrait poser des questions, il en serait de même dans les autres secteurs.

Pour l'assister dans ses tâches administratives, le doyen a généralement un adjoint qui est un non enseignant qui voit à la gestion administrative et du personnel et qui est lié à la direction. On peut aussi retrouver dans la structure facultaire, des adjoints aux directeurs de département. Cependant il est bon de préciser que le niveau hiérarchique et de responsabilité de chacun peut varier beaucoup d'une faculté à une autre.

Décentralisation de la gestion des ressources humaines non enseignantes

On retrouve dans chacune des facultés un agent du Service du personnel qui voit à l'application des politiques des ressources humaines. En fonction de la grosseur de l'unité, cette personne peut être à temps plein dans ces tâches ou bien elle peut être associée à d'autres tâches liées à l'administration. Le principal rôle est de voir à la planification des ressources humaines, à participer à la définition des descriptions de fonction et à l'embauche du personnel. Ce ne sont pas des spécialistes de l'organisation des ressources humaines mais plutôt des généralistes.

Rôle du bureau des ressources humaines

Les rôles que doit jouer alors le bureau des ressources humaines sont les suivants:

- Leader dans la définition des politiques.
- Définition des relations avec les employés (protocole, conventions collectives).
- Assure la dotation et le développement organisationnel.
- Gère les avantages sociaux.
- Voit à l'administration des salaires.

L'Université McGill compte environ 2,100 employés non enseignants. La répartition approximative dans les différents corps d'emploi est la suivante:

-	Métiers et services	500
-	Employés de bureau	900
-	Niveau technique	700

On retrouve de plus au delà de 2,000 descriptions de fonctions, ce qui fait comme on peut le constater que presque tous les employés ont une description de tâches spécifique.

Si on regarde les postes de cadres et professionnels, ils ont été, par le passé, comblés par des gens qui évoluent dans le milieu et qui ne possédaient pas toujours les diplômes qui sont présentement exigés. Ainsi actuellement, on demande au moins un baccalauréat. Depuis une dizaine d'années, il y a un assez grand renouvellement chez les cadres supérieurs, mais avec des individus qui répondent de façon plus adéquate aux exigences des postes.

La perception des gestionnaires

Il semble exister des frictions dites "historiques" entre les groupes enseignant et non enseignant. Cependant, selon le directeur du Service des ressources humaines, il faut faire une distinction entre services à la mission académique de l'Université et les services aux académiques

(professeurs). Ainsi les enseignants voient les non-enseignants comme offrant des services aux académiques, mais selon lui cela est faux, car chacun a un travail à faire face aux missions de l'Université. Il semble que les enseignants aient de la difficulté à accepter ceci face aux responsabilités de chacun des groupes. Mais de plus en plus, il y a des mouvements de pression qui se font de la part des non-enseignants pour qu'on reconnaisse leur rôle, ce qui semble avoir eu des effets et mener une certaine amélioration de la situation. Ainsi pour citer un exemple, il y a eu de vives contestations suite à une décision du "Sénat" de cette institution de ne permettre qu'à un professeur de devenir doyen de l'admission. La décision a été modifiée et le concours a été ouvert à tous. Mais ceci n'est qu'un pas et il semble que ça va prendre plus de gestes spécifiques et concrets et que ceci se fera peut-être lors du changement de recteur en 1989.

Création de postes

Ce qui a entraîné par le passé la création de postes, c'est généralement l'apparition de lacunes dans l'exécution de tâches anciennes et nouvelles. Du fait qu'il fallait assurer une certaine efficacité, il a fallu penser à des solutions comme la mise en place de personnels pouvant assurer cette exécution des tâches.

Mais depuis, est-ce que les questionnaires ainsi mis en place ont été bien utilisés?

La réponse à cette question est que cela dépend du supérieur. Ainsi, ceux qui ont généralement comme supérieur immédiat un professeur, la réponse est non, car il semble que le contrôle offert par les enseignants ne soit pas efficace. Il peut être présent à différents degrés, mais il n'existe pas de mécanisme de contrôle de cette supervision, ce qui les laisse supposer que l'utilisation n'est probablement pas optimale. Cependant, plus on descend dans la structure hiérarchique, plus les systèmes sont formels et là l'utilisation est mieux car les systèmes de contrôle sont là.

Si on regarde maintenant la reconnaissance des responsables administratifs dans un service ou dans une faculté ou école, il semble qu'il y ait des différences. Si l'on regarde ceux qui sont à l'intérieur d'une faculté, un des principaux avantages, est d'être plus près des missions universitaires d'enseignement et de recherche par le contact constant avec les étudiants et les professeurs, ce qui peut être très motivant. L'inconvénient majeur est d'être géré par des enseignants qui sont moins habiles dans la gestion que les supérieurs des services. Donc la motivation des responsables administratifs dans les facultés se fait plus par l'environnement que par la supervision et

l'encadrement alors que dans les services, c'est l'inverse qui se produit.

Regroupement des responsables administratifs à l'Université McGill

Depuis environ 2-3 ans, il existe un groupe appelé "**Management forum**" pour les cadres supérieurs, professionnels et administrateurs (middle management) qui se rencontrent tous les trois mois. Ils ont un bureau de coordination qui voit à la distribution d'informations et à l'organisation des rencontres. Ils ont su se donner une dynamique semble-t-il très intéressante. On y discute souvent de problématique commune (motivation, développement organisationnel, rendement, etc...). Ces rencontres permettent aussi à des gens qui n'ont pas souvent la chance de se côtoyer de le faire. On en profite de plus pendant ces réunions, pour transmettre de l'information sur les budgets, les politiques et autres sujets liés à l'administration.

Sélection et évaluation à McGill

- **Évaluation de poste**

Ces mécanismes existent pour définir la classification d'un nouveau ou d'un ancien poste en fonction des tâches effectuées et du niveau de responsa-

bilité y étant associé. Il existe, pour ce faire, un comité d'évaluation par catégorie d'emploi.

Sélection et évaluation de l'individu

Lorsqu'il y a affichage d'un poste, ce sont les employés de l'interne qui ont priorité, mais ceci n'exclut pas les candidats extérieurs. Le principe de la séniorité ne compte pas, le patron peut choisir le meilleur candidat qui possède les qualifications, sinon il peut aller à l'extérieur. Pour ce qui est de l'évaluation, il y a eu des tentatives en 1970 d'implanter un système uniforme d'évaluation par objectif. Il y avait des gens qui l'utilisaient, alors que d'autres pas du tout, ce qui a fait que ce système a été abandonné.

Récemment, le programme de "formation aux adultes" a mis sur pied un système d'évaluation du rendement. Les objectifs poursuivis étaient les suivants:

- 1o Une amélioration de la performance de l'individu en assurant une cohérence entre le niveau d'excellence du gestionnaire et celui des buts visés.

- 2a Permettre le développement de l'employé dans le respect des aspirations de chacun.
- 3a Permettre des augmentations salariales au mérite.
- 4a Permettre le développement d'un système de la relève pour les cadres.

Cependant, comme c'était un projet pilote, il n'y a pas de programme de développement formel pour tous les employés. Les essais se font présentement où les gens sont intéressés par un tel système et ceci semble faire boules de neige. Le programme est basé sur le rendement en fonction de la description de tâches. De plus, on espère que cette façon de faire permettra de développer des standards pour chacun des employés.

Conclusion

Comme il a été précisé, la direction des ressources humaines qui s'était plutôt spécialisée et avait développé des expertises dans les négociations, l'évaluation des tâches, les relations de travail est maintenant de plus en plus sensible à l'individu. On nous précise que l'emphasis dans les prochaines années sera mis sur la gestion de la performance. On s'attardera entre autre chose au développement

et à l'évaluation de l'employé, la planification de la relève et à la question de carrière.

De plus, on pense qu'il serait bon de comparer les préoccupations des différents groupes, ce qui pourrait probablement permettre de retrécir les fossés.

Toutes ces actions auraient certainement un effet positif sur la perception qu'ont les différents partenaires universitaires sur le rôle de complémentarité qu'ils ont à jouer.

Cependant, comme on a pu le constater, le problème reste entier, mais tout ceci démontre bien qu'il n'est pas totalement insoluble et que des gens sont de plus en plus sensibilisés aux rôles et à l'importance des divers intervenants pour assurer le succès que souhaite avoir les universités.

250

ANNEXE 3

ORGANIGRAMME
DE LA REGIE DES RENTES



PROJET D'INTERVENTION

ENAP

1987

QUESTIONNAIRE A L'INTENTION
DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES

PROJET "ROLE DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS"
UNIVERSITE LAVAL

Travail fait par :

René Goyette
Etudiant à la maîtrise
ENAP

Mandaté par :

Vice-rectorat aux ressources humaines
Université Laval

Ce questionnaire à différents volets, permettra de mieux situer le rôle et la place du responsable administratif tant au sein de votre unité que de l'Université Laval.

N.B.: Le terme "responsable administratif" est un terme général qui inclut différentes catégories de gestionnaires, telles que:

- adjoint à
- attaché à l'administration
- délégué à l'administration
- responsable administratif
- secrétaire administratif
- etc...

IDENTIFIER LE TITRE DU POSTE DONT VOUS ETES
LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE

NOTE: Il est entendu que tous les renseignements contenus dans ce questionnaire sont strictement confidentiels et ne serviront qu'aux fins du projet dont j'ai le mandat.

VOTRE PROFIL COMME SUPERIEUR HIERARCHIQUE

Nom (facultatif)* _____

Poste occupé _____

Unité de rattachement _____

Faculté, école ou service de rattachement _____

Age _____

Depuis combien d'années êtes-vous employé(e) à l'Université Laval
_____Depuis quand êtes-vous en fonction dans ce poste? _____

- Quel fut votre cheminement de carrière avant d'arriver à l'Université Laval, au sein de l'Université et de votre unité?

1. Mission(s) de l'unité

- Pourriez-vous décrire brièvement la ou les principales activités de votre unité?
- Combien de personnes y retrouve-t-on et quels sont sommairement leurs rôles, tâches et niveau de responsabilité?
- Pourriez-vous de façon générale dessiner un organigramme de votre faculté (service ou école) en précisant plus spécifiquement la structure de votre unité?

2. Création de poste

- En quelle année fut créé le poste de responsable administratif pour lequel vous êtes le supérieur immédiat?
- Avez-vous été impliqué dans la conception de la description de fonctions du poste de responsable administratif?
- Si oui, quels furent les principaux motifs évoqués pour justifier la création de ce poste?
- Si non, avez-vous déjà pris connaissance de la description de fonctions associée à ce poste et des motifs évoqués pour justifier la création de ce poste?
- Est-ce que la description de fonctions correspond à ce que fait votre responsable administratif? Expliquez?
- Les tâches effectuées par votre responsable administratif correspondent-elles entièrement aux besoins de votre unité? Commentez.

- Est-ce que le contenu des tâches du poste de votre responsable administratif a changé

a) Depuis sa création? Précisez.

b) Depuis que vous êtes en fonction? Précisez.

- Est-ce que le poste a été réévalué depuis sa création? Par qui et pourquoi?

- Pourriez-vous nous préciser les principaux critères utilisés pour la sélection du titulaire de ce poste et qui les a déterminés?

3. Rôles et attentes

- Selon vous, quelle est la place et le rôle du responsable administratif au sein:

De votre unité

De l'Université Laval

- Selon vous, quel type de formation et de connaissances devrait posséder la personne pour accomplir efficacement son travail?
- Quelles sont les principales qualités que devrait posséder le titulaire du poste de votre unité?

4. Evaluation

- Croyez-vous nécessaire de faire des évaluations de vos employés et pourquoi?
- Existe-t-il des mécanismes périodiques d'évaluation formels ou informels dans votre unité? Précisez.
- Quels rapports et suivi offrez-vous à vos employés en matière d'évaluation?
- Comment croyez-vous que votre responsable administratif perçoit ou percevrait de telles évaluations?

PROJET D'INTERVENTION

ENAP

1987

QUESTIONNAIRE A L'INTENTION
DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFSPROJET "ROLE DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS"
UNIVERSITE LAVAL

Travail fait par :

René Goyette
Etudiant à la maîtrise
ENAP

Mandaté par :

Vice-rectorat aux ressources humaines
Université Laval

Ce questionnaire à différents volets, permettra de mieux situer le rôle et la place du responsable administratif tant au sein de votre unité que de l'Université Laval.

N.B.: Le terme "responsable administratif" est un terme général qui inclut différentes catégories de gestionnaires, telles que:

- adjoint à.....
- attaché à l'administration
- délégué à l'administration
- responsable administratif
- secrétaire administratif
- etc...

TITRE DU POSTE OCCUPE

TITRE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

PROFIL DU RESPONSABLE ADMINISTRATIF

Nom (facultatif)* _____

Poste occupé _____

Unité de rattachement _____

Faculté, école ou service de rattachement _____

Âge _____

Depuis combien d'années êtes-vous employé(e) à l'Université Laval

Depuis quand êtes-vous en fonction dans ce poste? _____

- Quel fut votre cheminement de carrière avant d'arriver à l'Université Laval, au sein de l'Université et de votre unité?

- Quelles sont, selon vous, les connaissances de base requises pour accomplir le travail lié à votre poste?

- Quelles sont, selon vous, les qualités de base requises pour accomplir le travail lié à votre poste?

- Pourriez-vous, de façon générale, dessiner un organigramme de votre faculté (école ou service), en précisant plus spécifiquement la structure de votre unité?

FORMATION

- Quelle formation et quel(s) diplôme(s) possédez-vous et en quelle(s) année(s) les avez-vous obtenus?
- Avez-vous suivi depuis les dix (10) dernières années des cours ou programme de perfectionnement, quels en étaient la teneur, les motifs et quand les avez-vous suivis?
- Ces cours avaient-ils un lien étroit avec le poste que vous occupez ou occupez présentement? Précisez.
- Quels cours ou programme(s) de perfectionnement prévoyez-vous suivre et pourquoi?
- L'emploi que vous occupez demande-t-il un recyclage continu? Expliquez.

ROLE

- Dans le poste que vous occupez présentement, décrivez brièvement les principales tâches que vous avez à effectuer et quel niveau de responsabilité y est associé?
- Est-ce que vos tâches et/ou votre niveau de responsabilité a changé depuis que vous êtes dans le poste que vous occupez présentement? Expliquez.
- Pensez-vous que ces changements devraient entraîner une réévaluation de votre poste et pourquoi?
- Comment voyez-vous votre rôle actuel et futur dans votre:
Unité
Service, école, faculté
Université
- Comment pensez-vous que votre supérieur immédiat perçoit votre rôle?
- Comment pensez-vous que la haute direction de votre faculté (école ou service) perçoit le rôle des responsables administratifs?
- Croyez-vous important de participer aux activités de votre faculté (école, service) et pourquoi?

- Quelles actions démontrent votre participation au niveau de votre:

Unité

Ecole, faculté, service

Université

- Que fait votre organisation pour vous amener à participer aux activités de votre:

Unité

Ecole, faculté, service

Université

- Croyez-vous important qu'on vous demande votre participation et pourquoi?

ENVIRONNEMENT

- Possédez-vous tous les outils administratifs nécessaires pour vous permettre un accomplissement efficace de vos tâches? Précisez s'il y a lieu.
- Quels sont vos principaux partenaires (services, écoles, direction) dans la réalisation de vos tâches?
- Croyez-vous nécessaire de bien connaître leur rôle au sein de l'Université et pourquoi?
- Aimeriez-vous avoir plus d'informations sur les différents intervenants universitaires et pourquoi?

MISSION ET OBJECTIFS

- Pourriez-vous décrire brièvement les objectifs et les missions de votre :

Unité

Direction (faculté, service, école)

Université

- Participez-vous à la formulation des objectifs de votre unité? Comment et croyez-vous que ce soit nécessaire?
- Est-ce votre supérieur immédiat vous fixe des objectifs? Croyez-vous que ce soit nécessaire?

EVALUATION

- Croyez-vous nécessaire une évaluation périodique de votre travail et pourquoi?
- Croyez-vous nécessaire de faire des évaluations tant de votre travail que de celui de vos employés et pourquoi?
- Existe-t-il des mécanismes périodiques d'évaluation formels ou informels dans votre unité? Précisez.
- Quels sont les critères qui sont ou qui devraient être privilégiés lors de l'évaluation?
- Quel support et suivi offrez-vous à l'employé après son évaluation?

Liste des personnes rencontrées en entrevuesUniversité de Montréal

- Monsieur Pierre Dupras, directeur du Service du personnel non-enseignant
- Monsieur René St-Hars, directeur du Service du personnel enseignant
- Monsieur Bernard Goyette, directeur du Centre d'éducation physique et sportif de l'Université de Montréal
- Monsieur Normand Hébert, adjoint au Vice-doyen, Faculté de médecine
- Monsieur Marcel Thibault, chef de la division administrative à la direction des immeubles

Université McGill

- Monsieur Hugh I. Mitchell, directeur du Service du personnel non-enseignant

Régie des rentes du Québec

- Monsieur Jean-Luc Henry, directeur du personnel
- Madame Nicole René, Vice-présidente, ressources humaines

Université Laval

- Madame Eliane Paré-Fousignant, Vice-recteur aux ressources humaines

- Monsieur Jean-Marie Rochon, adjoint au Vice-rectorat aux ressources humaines. S'occupe du dossier des responsables administratifs
- Monsieur Jean-Paul Albert, président de l'APAPUL
- Rencontre avec 14 responsables administratifs
- Rencontre avec 8 supérieurs immédiats

FIN

Y00 449733



X0044978 3